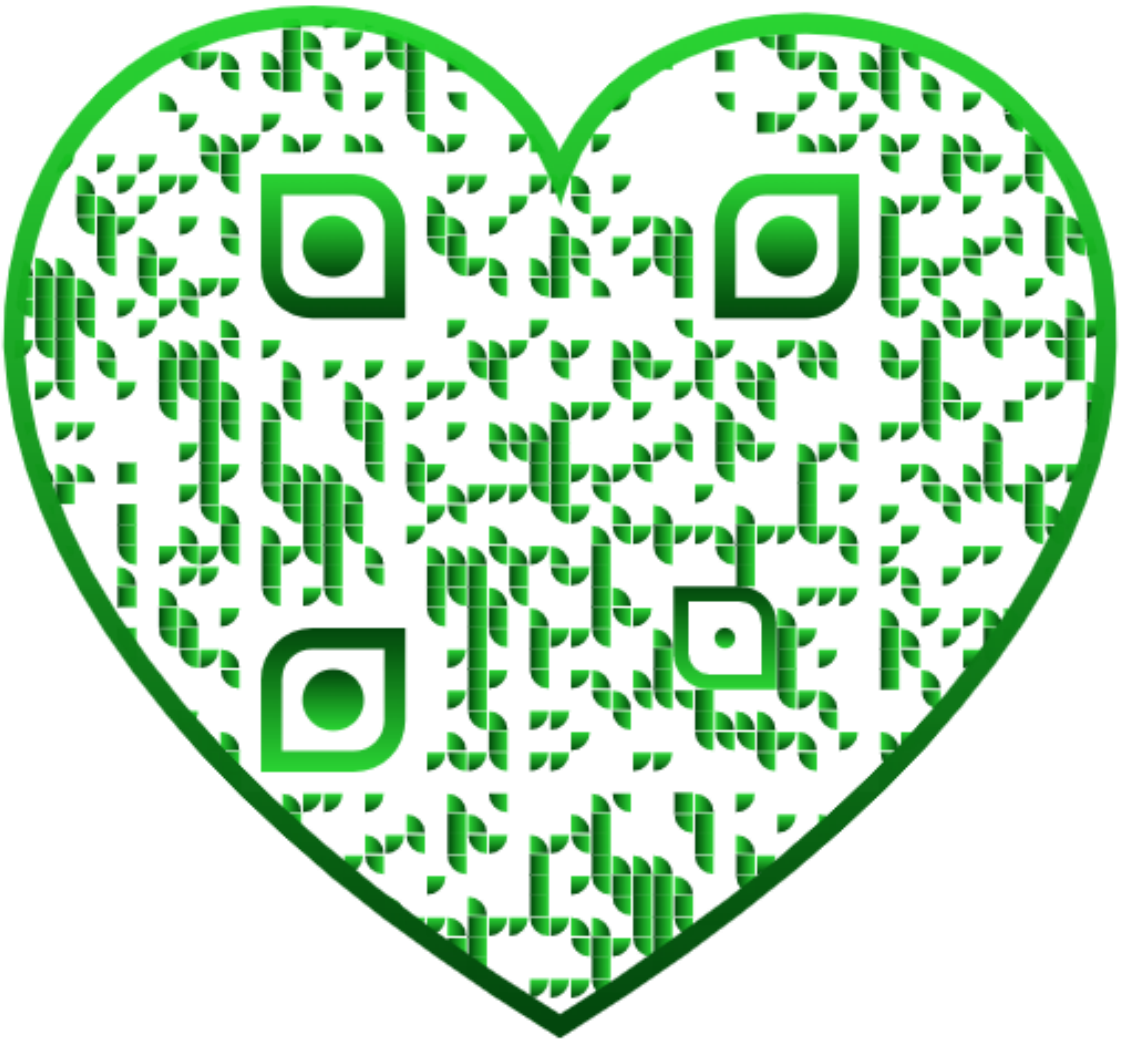
Henri-Pierre Maders • Etienne Clet

Pratiquer la conduite de projet

Éditions d'Organisation



Pratiquer la conduite de projet

Éditions d'Organisation
1, rue Thénard
75240 Paris Cedex 05
Consultez notre site :
www. editions-organisation.com

Du même auteur aux Éditions d'Organisation

«Améliorer l'organisation administrative»,
(100 fiches outils), P. LEMAÎTRE et H-P. MADERS, deuxième édition, 1994 (épuisé)

«L'Efficacité du tertiaire par l'analyse de la valeur des processus»,
(103 fiches outils), P. LEMAÎTRE et H-P. MADERS, 1991 (épuisé)

«L'organisation de l'unité de travail» (mémento), H-P. MADERS et D. BOIX, 1992 (épuisé)

«Audit opérationnel dans les banques», H-P. MADERS, 1994 (épuisé)

«Assistant : organiser, gérer, faciliter», (livre du maître avec disquette et livre de l'élève),
C. GARCIA et H-P. MADERS, 1995 (épuisé)

«Conduire un projet dans le tertiaire», H-P. MADERS et P. LEMAÎTRE, deuxième édition, 2000

«Conduire un projet d'organisation» (livre avec CD-ROM), H-P. Maders,
E. GAUTHIER et C. LE GALLAIS, troisième édition, 2003

«Comment manager un projet», H-P. MADERS et E. CLET, deuxième édition, 2004

«Manager une équipe projet» (livre avec CD-ROM), H-P. MADERS, troisième édition, 2003

«Contrôle interne des risques» (livre avec CD-ROM), H-P MADERS et J-L MASSELIN, 2004

Le code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions d'Organisation, 2005
ISBN : 2-7081-3364-0

Disclaimer:
This eBook does not include the ancillary media that was packaged with the original printed version of the book.

Henri-Pierre MADERS

Étienne CLET

Pratiquer la conduite de projet

Éditions d'Organisation

Pour Christine et Sylvaine

SOMMAIRE

INTRODUCTION IX

PARTIE 1

FONDAMENTAUX DE CONDUITE DE PROJET

Introduction 3
1. Un projet a pour finalité l'atteinte d'objectifs 5
2. Les instances et acteurs qui interviennent dans un projet 5
3. Un projet se déroule dans un contexte spécifique 23
4. Un projet se déroule dans un délai imparti 27
5. Un projet utilise des moyens 29
6. Un projet nécessite l'utilisation d'une démarche et d'outils appropriés 31
Conclusion 35

PARTIE 2

PHASES, OUTILS ET LIVRABLES TECHNIQUES

Introduction 39
1. Types de projet 40
2. Eléments de complexité 40
Conclusion 41

© Éditions d'Organisation

PHASE 0 – ETUDE 43

Introduction 45
1. Types d'étude 45
2. Lancement de l'étude 46
3. Expression du besoin 46
4. Etude d'opportunité – Analyse du ROI (Return on Investment) 47
5. Etude de faisabilité 48
6. Synthèse du dossier d'étude 49
Conclusion 50

PHASE 1 – INITIALISATION 59

Introduction 61
1. Lancement du projet 63
2. Organisation du projet 64
Conclusion 65

PHASE 2 – CONCEPTION 69

Introduction 71
1. Diagnostic de la situation 72
2. Recherche de solutions 75
3. Formalisation des solutions 76
Conclusion 76

PHASE 3 – RÉALISATION 117

Introduction 119
1. Préparation 119
2. Exécution 120
2.1. Dispositifs de pilotage et de contrôle interne 120
2.2. Dispositif documentaire (manuels de procédures et guides utilisateurs) 120
2.3. Plans de formation 121
3. Validation 122
Conclusion 122

PHASE 4 – MISE EN ŒUVRE 129

Introduction 131
1. Identification des forces en présence 132

© Éditions d'Organisation

2. Stratégie de passage du gap 135
3. Réalisation du site pilote 139
4. Déploiement 140
5. Assistance utilisateurs 140
6. Actions d'accompagnement 141
6.1. Communication 141
6.2. Formation 142
6.3. Mesures ressources humaines 143
7. Mesures de contournement 143
8. Dissolution de la structure projet 143
Conclusion 144

PHASE 5 – EXPLOITATION 153

Introduction 155
1. Suivi des performances et ajustements 158
2. Bilan du projet 159
3. Identification des évolutions souhaitables 161
Conclusion 161

PARTIE 3
PILOTAGE ET COMMUNICATION

Introduction 171
1. Pilotage 171
1.1. Suivi des travaux 171
1.2. Mise sous contrôle des risques 173
1.3. Reporting aux instances 175
2. Connexion aux processus de l'entreprise 176
2.1. Processus de sélection des projets 176
2.2. Processus de consolidation du portefeuille de projets 177
2.3. Processus de gestion des ressources humaines 177
2.4. Processus sécurité 177
2.5. Processus achats 181
3. Communication 181
3.1. Communication au sein du projet 181
3.2. Communication vers l'extérieur du projet 182
Conclusion 182

© Éditions d'Organisation

PARTIE 4
COMPÉTENCES RELATIONNELLES ET MANAGÉRIALES

Introduction 193
1. Communication verbale et non verbale 194
2. Communication écrite 194
3. Management 195
Conclusion 197

PARTIE 5
AUDIT DE PROJET

Introduction 221
1. Préparation 221
2. Réalisation 223
3. Restitution 224
Conclusion 228

CONCLUSION 235

Liste des outils et livrables 237
Liste des schémas 239
Liste des modèles types du CD-ROM 240
Comment utiliser le CD-ROM 243

© Éditions d'Organisation

INTRODUCTION

Quelques constats pour démarrer cet ouvrage…

D'après une enquête mondiale réalisée par le Cabinet Deloitte Consulting en 1998, les causes d'échec des projets les plus fréquentes sont :

- Résistances au changement : 82 %;
- Engagement de la direction insuffisant : 72 %;
- Objectifs non réalistes : 65 %;
- Faiblesses dans la conduite de projet : 54 %;
- Raisons du changement non convaincantes : 46 %;
- Compétences de l'équipe projet insuffisantes : 44 %;
- Périmètre du projet mal défini : 44 %;
- Pas de gestion du changement : 43 %;
- Absence de vision transversale : 41 %;
- Aspects technologiques négligés : 36 %.

Par ailleurs :

D'après une enquête réalisée par le Standish Group International en 1996 et portant sur 8 380 applications informatiques, seulement 9 % des projets menés à bien par les grandes entreprises ont atteint leur objectif dans les temps, 16,2 % dans les petites entreprises et 28 % dans les PME.

Les projets sont susceptibles de rencontrer les risques suivants :

- **Risque d'inadéquation aux besoins** : 46 % des équipes de développement ne disposent pas d'un moyen documenté pour s'assurer de la compréhension de chaque besoin utilisateur;
- **Risque de perturbation de l'environnement existant** : 94 % des projets sont confrontés à un, voire à plusieurs redémarrages;

© Éditions d'Organisation

- **Risque de développement fonctionnel incomplet** : 16 % des projets sont réalisés dans les délais et budgets mais n'offrent en moyenne que 42 % des fonctions initialement envisagées ;
- **Risque de dépassement de budget** : 53 % des projets dépassent de 189 % en moyenne le budget de départ ;
- **Risque de dépassement des délais** : 43 % des entreprises n'assurent pas une planification des projets avec des procédures formelles ;
- **Risque d'abandon du projet** : 31 % des projets informatiques ne sont pas menés à leur terme.

Enfin, d'après une autre enquête du Standish Group International (« *Chaos report* ») en 1998 sur 7500 applications informatiques, les projets qui réussissent s'expliquent par la combinaison des facteurs suivants (total de 100 %) :

- Implication des utilisateurs : 20 % ;
- Soutien des responsables : 15 % ;
- Objectifs clairs : 15 % ;
- Chef de projet expérimenté : 15 % ;
- Jalonnement du projet : 10 % ;
- Planification adéquate : 5 % ;
- Appropriation : 5 % ;
- Equipe compétente : 5 % ;
- Besoins stables : 5 % ;
- Autres : 5 %.

Ces constats sont inquiétants, notamment dans la perspective actuelle dans laquelle le cycle de vie des produits est de plus en plus court d'où la nécessité de réduire la durée des projets en amont par une mobilisation forte des différentes composantes.

Par cet ouvrage, nous souhaitons contribuer à l'amélioration de ces résultats par la mise à disposition des éléments incontournables en conduite de projet, ce que nous appelons « les fondamentaux » :

- La démarche générale composée de phases et d'étapes ;
- Les livrables associés ;
- Les outils de pilotage des objectifs, des délais et des budgets ainsi que ceux permettant la mise sous contrôle des risques ;
- Les outils de communication ;
- Les outils techniques d'analyse, de compréhension, de créativité, de prise de décision, de mise en œuvre…
- Les compétences relationnelles et le style de management non hiérarchique ;
- La démarche et les outils d'audit d'un projet.

© Éditions d'Organisation

Cet ouvrage s'adresse avant tout aux chefs de projet.

Cependant, les autres personnes intervenant dans le cadre d'un projet y trouveront la réponse à la plupart des questions qu'ils se posent.

Nous vous proposons plusieurs itinéraires de lecture :

- **Itinéraire d'apprentissage :** Vous êtes intéressé par le thème de la conduite de projet et souhaitez en acquérir les fondamentaux. La partie 1 du livre vous concerne plus particulièrement;
- **Itinéraire d'approfondissement :** Vous possédez une première expérience de la conduite de projet et souhaitez approfondir le thème. Les parties 2, 3 et 4 vous concernent plus particulièrement;
- **Itinéraire de passage à l'action :** Votre étude ou votre projet va démarrer et vous souhaitez utiliser un référentiel méthodologique et des supports déjà formalisés. Les parties 2, 3 et 4 et les modèles types contenus dans le CD-ROM vous concernent plus particulièrement;
- **Itinéraire de secours :** Vous êtes confronté à une difficulté dans le cadre d'une étude ou d'un projet. Les parties 2, 3 et 4 vous concernent plus particulièrement;
- **Itinéraire d'audit :** Vous devez auditer un projet ou votre projet est audité. La partie 5 vous concerne plus particulièrement.

Par ailleurs, nous vous proposons d'utiliser des modèles types directement utilisables contenus dans le CD-ROM. Ces modèles types correspondent aux six catégories de fiches présentées dans cet ouvrage :

- **Fiches «Pilotage» :** Elles présentent les outils de pilotage incontournables pour piloter un projet, mettre les risques sous contrôle, rendre compte aux instances...
- **Fiches «Communication» :** Elles présentent les outils incontournables pour communiquer dans le cadre d'un projet à l'intérieur de celui-ci et vers l'extérieur;
- **Fiches «Outil/livrable» :** Elles présentent les outils techniques et documents à produire dans le cadre d'un projet;
- **Fiches «Compétences relationnelles» :** Elles présentent les compétences comportementales indispensables dans le cadre d'un projet, tant à l'oral qu'à l'écrit;
- **Fiches «Compétences management» :** Elles présentent les attitudes et compétences managériales non hiérarchiques indispensables dans le cadre du management d'une équipe projet;
- **Fiches «Audit» :** Elles présentent les outils pour auditer un projet.

© Éditions d'Organisation

Et nous renvoyons le lecteur souhaitant approfondir certains aspects de la conduite de projet ou disposer d'éléments complémentaires à nos autres ouvrages parus aux Editions d'Organisation :

- ***«Conduire un projet dans le tertiaire»*** présente la démarche et les éléments de difficulté spécifiques aux projets transversaux dans les grandes entreprises rentrant malgré elles dans le secteur concurrentiel.
- ***«Conduire un projet d'organisation»*** présente des démarches d'organisation complémentaires telles que «La méthodologie de résolution de problème», «L'analyse de la valeur» ou «La certification qualité» ainsi que de nombreux outils techniques.
- ***«Comment manager un projet»*** présente les deux démarches informatiques : «Développement d'une application informatique» et «Intégration d'un progiciel».
- ***«Manager une équipe projet»*** présente les compétences relationnelles, comportementales et managériales indispensables pour un chef de projet.
- ***«Contrôle interne des risques»*** présente la démarche et les outils pour concevoir, mettre en place, faire vivre et auditer régulièrement le dispositif de contrôle interne d'une organisation ou d'un projet.

© Éditions d'Organisation

PARTIE 1

FONDAMENTAUX DE CONDUITE DE PROJET

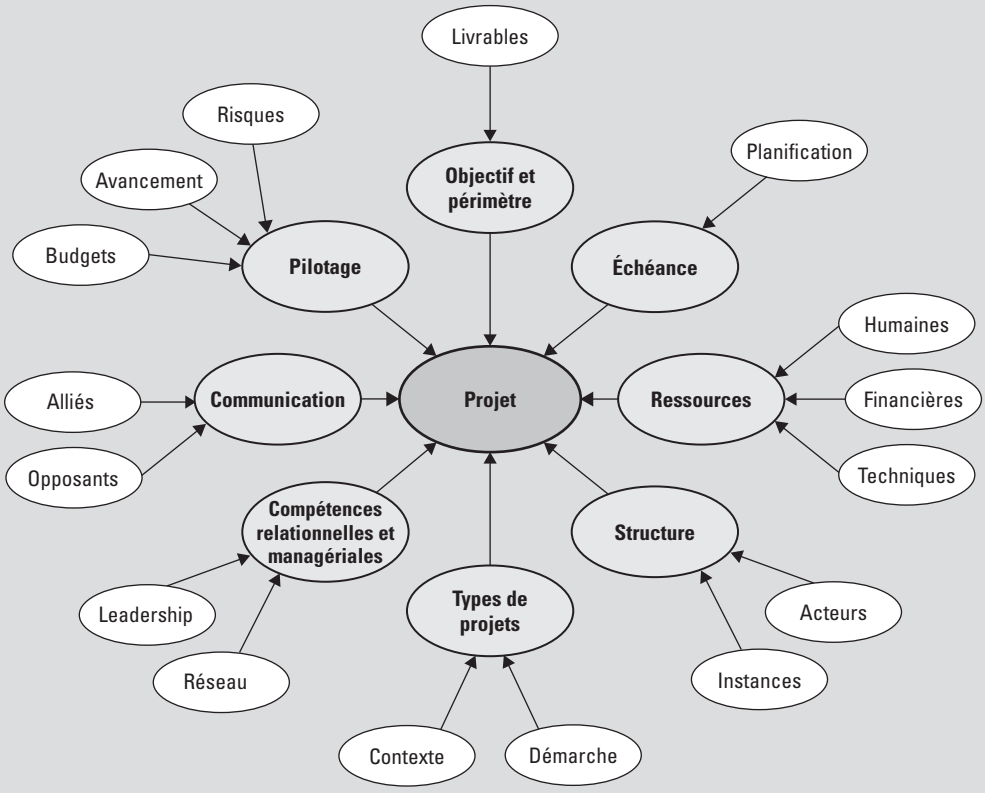


SCHÉMA – **Les différentes facettes d'un projet**

Fondamentaux: «qui sont à la base; qui se rapportent à l'essentiel».

Le petit larousse

Introduction

Une définition pour introduire notre propos :

Un projet est «un objectif à réaliser, par des acteurs, dans un contexte précis, dans un délai donné, avec des moyens définis, nécessitant l'utilisation d'outils appropriés».

Il existe une grande variété de types de projet. Cependant, tous les projets ont deux points en commun :

- Ils doivent respecter un certain nombre de règles de base, qui seront développées tout au long de ce livre;
- Ils sont confrontés à des événements aléatoires pouvant représenter des facteurs de risques.

Les facteurs de risques

Tout événement aléatoire dans le cadre d'un projet est porteur de risques. Un facteur de risque est un événement possédant une probabilité d'apparition forte et dont la survenance entraîne des conséquences graves pour le projet telles que :

- L'insatisfaction des bénéficiaires du projet pouvant les conduire à le rejeter (de par un non-respect des objectifs ou de par un non-respect des délais);
- L'annulation du projet par la direction générale (de par un non-respect des budgets de départ);
- La démotivation des acteurs du projet (de par les résultats comparés à la durée et à l'intensité des efforts à fournir).

Une grande partie du travail du chef de projet consiste à inventorier les aléas pouvant se transformer en facteurs de risques, à évaluer leur probabilité d'apparition et leurs effets sur le projet, puis à engager des actions préventives, évitant leur apparition et des actions curatives ou palliatives, limitant leurs effets.

© Éditions d'Organisation

Le management d'un projet

Un projet peut être comparé à une activité opérationnelle à durée de vie limitée dans le temps. Et comme toute activité opérationnelle, le projet doit être managé. Par «manager», nous entendons : organisé, géré et animé.

- «Organisé» renvoie aux notions de structure, de démarche, de livrables, de rôles…
- «Géré» renvoie aux notions de budgets, ressources critiques…
- «Animé» renvoie aux notions de dynamisme, motivation, communication…

Un projet doit reposer sur une démarche rigoureuse.

Généralement, les démarches de conduite de projet se traduisent par cinq phases précédées par une étude :

- Etude (Phase 0);
- Projet :
  - Phase 1 – Initialisation;
  - Phase 2 – Conception;
  - Phase 3 – Réalisation;
  - Phase 4 – Mise en œuvre;
  - Phase 5 – Exploitation.

Un projet doit aussi utiliser des outils techniques adaptés, afin d'éviter la dispersion des efforts. La compréhension et le partage des enjeux du projet, par l'ensemble des acteurs intervenant directement ou indirectement sur le projet, sont un facteur clé de succès.

Le rôle de chaque acteur doit être précisé, afin que toutes les énergies se traduisent en valeur ajoutée.

Un projet consomme des ressources humaines, techniques et financières… Ces ressources doivent être gérées, afin d'éviter tout gaspillage.

Un projet est un processus dynamique, qui suppose l'existence d'une volonté partagée, non seulement par le prescripteur sponsor), mais aussi par le réalisateur (chef de projet et équipe projet) et les bénéficiaires de celui-ci. La prise en compte, dès l'amont, de la dimension «conduite du changement» dans le projet est un élément important pour l'appropriation et l'acceptation de ses objectifs.

© Éditions d'Organisation

1. Un projet a pour finalité l'atteinte d'objectifs

La définition des objectifs doit permettre de répondre à la question suivante : Quel besoin doit satisfaire le produit fini du projet? De la bonne définition de ces objectifs dépendra pour une large part la réussite du projet. La formulation des besoins et des objectifs est donc primordiale.

Chaque objectif doit respecter quatre règles de base :

- Réalisme : l'objectif peut être atteint (un objectif irréaliste ne peut pas être motivant);
- Mesurable : l'atteinte de l'objectif doit pouvoir être évaluée de façon indiscutable;
- Positivisme : l'objectif doit caractériser le côté positif du résultat recherché (par exemple : 95% de qualité et non pas 5% de non-qualité);
- Motivation : la réalisation de l'objectif doit procurer de la satisfaction à ceux qui œuvrent à son atteinte. Par ailleurs, les bénéfices de la réalisation du projet doivent être supérieurs aux bénéfices secondaires de sa non-atteinte.

2. Les instances et acteurs qui interviennent dans un projet

En fonction du type de projet et de sa taille, plusieurs catégories d'acteurs seront sollicitées et cela pour des rôles bien précis. Une bonne organisation de projet c'est d'abord une définition claire du rôle et des responsabilités des principaux acteurs.

Nous distinguons à ce titre 7 rôles qu'un acteur peut remplir dans le cadre d'un projet.

- **«S» : Sponsoriser, financer;**
- **«D» : Décider, arbitrer;**
- **«V» : Valider techniquement;**
- **«C» : Coordonner;**
- **«R» : Prendre en charge un lot de travail;**
- **«P» : Participer ponctuellement (à titre d'expert);**
- **«I» : Etre informé.**

© Éditions d'Organisation

	Étude	Initialisation	Conception	Réalisation	Mise en œuvre	Exploitation
Instances						
Comité Stratégique	D/V	I	I	I	I	
Comité de Pilotage		D	D	D	D	
Comité de Projet		C	C	C	C	
Cellule de Planification stratégique	P	I	I	I	I	I
Acteurs du projet						
Sponsor	S	S	S	S	S	
Chef de projet	C/R/V	C/R/V	C/R/V	C/R/V	C/R/V	C/R/V
Secrétariat de projet		R	R	R	R	R
Équipe Étude & Projet	R	R	R	R	R	R
Responsable de chantier		C/R/V	C/R/V	C/R/V	C/R/V	
Responsable de filière		C/R/V	C/R/V	C/R/V	C/R/V	
Experts	P	P	P	P	P	
Sollicités	P	P	P	P	P	
Personnes externes au projet						
Auditeur	R	R	R	R	R	R

SCHÉMA – Le rôle des instances et des acteurs d'un projet

Ces différents rôles sont formalisés dans un organigramme de projet qui permet :

- D'identifier clairement chaque intervenant;
- De définir précisément le rôle et responsabilités de chaque acteur du projet;
- De s'assurer que toutes les fonctions nécessaires à la conduite du projet sont prises en charge;
- A l'ensemble des acteurs d'avoir une vision globale du dispositif d'organisation et humain du projet.

Le processus est le suivant :

- Définir les acteurs et les groupes qui assumeront la fonction de décision sur le projet : être le garant de la stratégie, valider les objectifs fondamentaux, attribuer les moyens nécessaires, désigner le chef de projet, valider les orientations, valider la fin du projet (comité stratégique et/ou comité de pilotage et/ou un seul décideur de niveau hiérarchique supérieur à l'ensemble des acteurs du projet);

© Éditions d'Organisation

- Découper le projet en grandes fonctions ou éléments à produire afin de le structurer le plus logiquement possible. A chaque grande fonction ou élément à produire doit être rattaché un responsable de chantier ou de filière. Ne pas omettre des chantiers transverses tels que le chantier «conduite du changement»;
- Définir les acteurs et les groupes qui assumeront la fonction de coordination sur le projet : contrôler et suivre l'avancement des travaux, arbitrer, apporter des réponses aux questions et aux points en suspens remontant de l'équipe projet et veiller à l'atteinte des objectifs (le comité de pilotage et le chef de projet);
- Définir les acteurs et les groupes qui assumeront la fonction de production sur le projet : réaliser les actions définies, rendre compte au chef de projet, animer et coordonner les groupes de travail (l'équipe projet : acteurs ayant une contribution pour mener à bien le projet; Les groupes de travail : structures ponctuelles pour répondre à des besoins ponctuels; Les correspondants : relais sur le projet; Les experts : consultés sur des points particuliers);
- Formaliser clairement la structure projet dans un organigramme.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Vous devez veiller que chaque acteur du projet ait connaissance de son rôle sur le projet, de ses dates d'intervention et de la charge correspondante;
- Vous devez veiller tout au long du projet que tous les acteurs aient toujours une vision claire du dispositif;
- Pour des projets d'envergure ou stratégiques, il peut être intéressant de publier l'organigramme du projet dans un support de communication interne, afin que l'ensemble de l'entreprise l'identifie comme tel.

Tant que le projet est dit «simple» et qu'il nécessite peu de ressources, les problèmes d'organisation sont peu importants.

Par contre :

Dès qu'un nombre important d'intervenants est appelé à intervenir sur un projet, vous devez vous pencher sur les liaisons à établir entre ces différents intervenants et définir les responsabilités et les règles de prise de décisions.

© Éditions d'Organisation

Trois formes d'organisation de projet sont alors possibles :

Organisation ouverte avec un facilitateur

- Caractéristiques : la hiérarchie opérationnelle est responsable du projet. Le chef de projet a un rôle d'animateur et de coordinateur.
- Avantages : faible dérangement de la hiérarchie opérationnelle; facilité de mise en place; efficacité si adhésion forte du personnel.
- Inconvénients : nécessite une bonne communication entre la hiérarchie opérationnelle et le chef de projet; obligation d'obtention du consensus entre les différents responsables; rythme de progression lent, le projet pouvant passer après la réalisation du travail habituel.

Organisation fermée

- Caractéristiques : la hiérarchie opérationnelle n'est pas responsable du projet. Le chef de projet, autonome, est responsable des équipes et des moyens.
- Avantages : remise en cause des habitudes fortes; possibilité d'aborder sans détour les vrais problèmes; efficacité quand un choc salutaire est nécessaire.
- Inconvénients : peut provoquer des réticences (du personnel et de l'encadrement) dans le cas de changements brutaux.

Organisation matricielle

- Caractéristiques : la hiérarchie opérationnelle et le chef de projet ont la responsabilité conjointe du projet.
- Avantages : bon équilibre entre la hiérarchie opérationnelle et le chef de projet.
- Inconvénients : nécessite une bonne expérience de la conduite de projet de la part du responsable hiérarchique et du chef de projet; recouvrements d'autorité possibles; difficile à mettre en œuvre car peut entraîner des crises d'autorité.

© Éditions d'Organisation

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Une organisation du projet inappropriée se traduira tout au long du projet par des risques de dysfonctionnements :
  - Difficulté à prendre les décisions ; difficulté à valider les options, à choisir la solution ;
  - Insatisfaction dans la solution choisie ; résistance au changement dans le cadre de sa mise en œuvre…

Par ailleurs, les différents acteurs d'un projet ont des préoccupations différentes, qui se traduisent par des comportements, des attentes et des besoins spécifiques :

- **Les besoins physiologiques** se traduisent par une recherche de revenus supérieurs, d'avantages en nature…
- **Le besoin de sécurité** se traduit par une recherche de sécurité de l'emploi, d'un plan de carrière, d'une volonté de ne pas prendre de risques « inutiles »…
- **Le besoin de vie sociale** se traduit par une recherche d'intégration à une équipe…
- **Le besoin d'estime** se traduit par une recherche de reconnaissance des mérites individuels, d'un titre, d'un statut, de voir ses idées prises en compte…
- **Le besoin de réalisation** se traduit par la recherche d'un « challenge », le besoin de faire quelque chose qui ait du sens…

D'une manière générale, les bénéficiaires d'un projet sont plutôt hostiles au changement. Ils recherchent le plus souvent dans leur vie professionnelle la satisfaction de besoins physiologiques et de sécurité. Par contre, le chef de projet et l'équipe projet recherchent souvent dans le projet la satisfaction des besoins d'appartenance à une équipe, de reconnaissance et de réalisation.

Ces différences de préoccupations entre les acteurs du projet ne facilitent pas son déroulement.

Les instances suivantes sont à créer dans le cadre d'un projet.

Les instances de décision sont dirigées par un « président » qui est le décideur. Sur les gros projets, plusieurs instances sont parfois nécessaires. Il convient de définir leurs zones de décision respectives. Les instances de concertation (groupe d'experts, comité thématique) n'ont qu'un pouvoir de validation technique. Elles ne se prononcent que sur la conformité du produit aux besoins.

© Éditions d'Organisation

Le comité stratégique

Instance en charge de la sélection et du suivi des projets de l'entreprise, il représente la direction générale pour l'ensemble des projets. *Via* la cellule de planification stratégique, le comité stratégique dispose d'une visibilité globale sur les ressources requises par tous les projets de l'entreprise. Il est composé de membres de la direction générale de l'entreprise. A ce titre, il intègre dans ses décisions la politique générale de l'entreprise d'une part, et les politiques d'investissements technologiques, sociaux, immobiliers… d'autre part.

D'une manière opérationnelle, le comité stratégique :

- Sélectionne les projets à fort impact sur le développement économique de l'entreprise ou à fort enjeux pour elle;
- Décide du Go/No go entre les phases, notamment lors du lancement du projet;
- Prend les décisions relevant d'une des politiques sectorielles de l'entreprise;
- Réexamine le bien-fondé des projets en cours en fonction des enjeux, des objectifs et de la rentabilité de ceux-ci;
- Arbitre entre les différents budgets (priorités, allocations budgétaires…);
- Valide les résultats;
- Rend compte de l'avancement des différents projets à la direction générale;
- Remonte à la direction générale les problèmes et décisions de son ressort;
- Alerte la direction générale sur les projets présentant des dysfonctionnements.

Le comité de pilotage

Instance de pilotage constituée pour la durée du projet et qui agit par délégation du comité stratégique. Il est composé de responsables opérationnels de niveau élevé dans l'organigramme de l'entreprise. Il représente le comité stratégique pour un projet spécifique et à ce titre, suit la réalisation opérationnelle du projet, de son lancement jusqu'à sa date de fin.

D'une manière pratique, le comité de pilotage :

- Met en œuvre les orientations du comité stratégique;
- Valide les grandes orientations du projet;
- Affecte les ressources nécessaires;
- Arbitre les options majeures;
- Suit le projet et décide du lancement des lots de travaux;
- Cadre et valide les travaux;
- Fait remonter au comité stratégique les problèmes et les décisions de son ressort.

© Éditions d'Organisation

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- La capacité du comité de pilotage à prendre des décisions est fortement liée à sa composition. Les membres du comité de pilotage doivent donc être des décideurs ayant toute légitimité pour entériner des choix structurants pour l'entreprise ;
- Pour la plus grande efficacité de cette instance, la préparation des comités de pilotage est d'une grande importance. Les dossiers d'aide à la décision doivent faciliter l'arbitrage ou le choix d'une option. Une attention toute particulière doit être portée à la rédaction de ces dossiers. Par ailleurs, ces dossiers doivent faire l'objet d'une prévalidation avec certains membres du comité de pilotage pour réduire les risques de rejet («déminage»).

Le comité de projet

Instance opérationnelle constituée pour la durée du projet, le comité de projet met en œuvre les orientations du comité de pilotage et rend compte de ses actions auprès de celui-ci. Il mène à bonne fin la réalisation des travaux, coordonne les différents chantiers du projet, suit leur avancement et complète et valide les travaux du projet.

D'une manière pratique, le comité de projet :

- Valide l'avancement des travaux ;
- Réalise les arbitrages de son ressort ;
- Fait remonter au comité de pilotage les sujets de sa responsabilité.

La cellule de planification stratégique

Instance hiérarchique pérenne, elle a pour responsabilité le suivi de l'ensemble des études et des projets de l'entreprise.

D'une manière pratique, la cellule de planification stratégique :

- Participe à la sélection des études et des projets qui seront conduits dans l'exercice ;
- Suit chaque projet sur les aspects ressources critiques, consommation budgétaire et planning ;

© Éditions d'Organisation

- Consolide l'ensemble des études et projets pour mettre en évidence les conflits de ressources critiques et les adhérences entre projets et proposer des arbitrages au comité stratégique;
- Evalue les impacts de toute nouvelle étude ou nouveau projet sur les autres études et projets sous l'angle des ressources critiques.

A côté des instances, différents acteurs interviennent dans un projet.

Le sponsor

C'est un membre du comité de direction. Le sponsor est le commanditaire du projet. Il a pour mission fondamentale de promouvoir le projet dans l'entreprise. Il doit être un facilitateur pour le chef de projet.

Le sponsor est le client ou le représentant des clients du projet. C'est lui qui détient le budget du projet.

D'une manière pratique, le sponsor :

- Est responsable des moyens mis à disposition du projet;
- Possède, par son réseau d'influence, la capacité à mobiliser et à promouvoir le projet dans l'entreprise;
- Insuffle une dynamique au projet dans l'entreprise;
- Travaille avec le chef de projet sur les grandes orientations du projet;
- Participe au comité de pilotage et éventuellement au comité de projet.

Le chef de projet

Il a la charge de la mise en œuvre du projet. Il est responsable de l'atteinte des objectifs du projet conformément au niveau de qualité, aux délais et aux coûts spécifiés et dans le respect des règles et procédures réglementaires applicables à l'entreprise. Le chef de projet rend compte au sponsor et au comité de direction.

Véritable chef d'orchestre, le chef de projet a un quintuple rôle : organisationnel, opérationnel, relationnel, pilote et rapporteur.

© Éditions d'Organisation

D'une manière pratique, le chef de projet :

- Propose la composition de l'équipe projet;
- Evalue les facteurs de risques et les gère à tout moment;
- Affecte les travaux à réaliser aux différents membres de l'équipe projet;
- Suit l'avancement des travaux;
- Anime l'ensemble de l'équipe projet et s'assure du bon niveau de motivation des membres de l'équipe;
- Valide les documents intermédiaires et finaux;
- Arbitre les conflits entre les acteurs de l'équipe projet;
- Suit les budgets et les délais;
- Remonte au comité de pilotage les décisions de son ressort;
- Rend compte de l'avancement du projet au comité de pilotage.

Dans la phase d'étude qui précède le lancement du projet, le chef de projet est appelé responsable d'étude. Par ailleurs, le chef d'étude peut devenir, une fois le projet lancé, le chef de projet.

Le responsable d'étude

Il a la charge de la réalisation de la phase étude (faisabilité et opportunité) dont il dirige les travaux. Il est rattaché fonctionnellement au sponsor.

D'une manière pratique, le responsable d'étude :

- Suit, pilote et anime l'équipe d'étude chargée de l'assister;
- Définit les objectifs des membres de cette équipe et les évalue;
- Propose au sponsor les enjeux, délais, budgets... pour arbitrage;
- Rend compte auprès du sponsor qui décidera ou non de présenter l'étude au comité stratégique.

© Éditions d'Organisation

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Vous êtes la clef de voûte du projet : vous ne devez accepter ce rôle que s'il vous motive ;
- Vous devez impérativement suivre une formation avant de piloter votre premier projet, sous peine d'être rapidement dépassé par les événements ;
- Dans le cas de projets à fort enjeu ou de taille significative, il est souhaitable de faire appel à des consultants externes pour vous accompagner en qualité de maîtrise d'ouvrage déléguée ;
- Les ingrédients qui composent un projet sont nombreux, les compétences multiples à gérer, de nombreux acteurs dont les rôles et les enjeux sont différents ;
- Pilotez votre projet par les enjeux car la route qui mène au résultat est semée d'embûches ;
- L'organisation de la communication doit être un de vos premiers soucis car elle motive les acteurs et favorise l'avancement du projet ;
- Vous êtes plutôt un aiguilleur, un facilitateur, qu'un producteur ;
- Votre activité consiste à maîtriser un certain nombre de flux d'information qui déclencheront votre action ;
- Pour éviter des difficultés de gestion, vous devez être capable de prendre de la hauteur pour dominer l'ensemble des facteurs importants ou déterminants pour le projet. Vous devez donc éviter toute confusion entre votre rôle de pilote et votre rôle de producteur : le premier rôle nécessitant un certain recul par rapport à la production.

Le maître d'ouvrage

La maîtrise d'ouvrage est assurée par le maître d'ouvrage, appelé aussi le sponsor. C'est lui qui prend la décision de lancer le projet. Il est positionné à un niveau de responsabilité élevé dans l'entreprise : responsable d'une fonction opérationnelle ou fonctionnelle. Le maître d'ouvrage délègue la maîtrise d'ouvrage à un chef de projet ou à un consultant extérieur à l'entreprise.

© Éditions d'Organisation

Dans un grand projet, la mise en place d'une maîtrise d'ouvrage déléguée est souvent une condition indispensable à une bonne maîtrise des risques, elle-même condition indispensable à la réussite du projet.

Les objectifs de la maîtrise d'ouvrage sont de trois ordres :

- Assurer le suivi d'un ou plusieurs maîtres d'œuvre;
- Mettre en place une fonction d'appui à la direction;
- Assurer la réussite globale du projet dans toutes ses dimensions (métiers, culture, structure...).

La séparation de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre dans l'organisation d'un projet comporte des avantages et des inconvénients.

Les avantages :

- Permet de distinguer le donneur d'ordre et le réalisateur;
- Organise le processus d'intégration des besoins;
- Focalise la maîtrise d'œuvre sur ses objectifs;
- Fait apparaître les conflits naturels qui amènent les dérives vers l'excessive simplification ou l'excessive complexité du système.

Les inconvénients :

- Amène des biais dans la circulation de l'information;
- Engendre un processus plus formel et donc plus contraignant;
- Rend plus difficile l'intégration des problèmes de réalisation et de conduite du changement.

D'une manière opérationnelle, la maîtrise d'ouvrage :

- Précise les objectifs du projet;
- Définit le produit répondant aux objectifs (sa composition et son fonctionnement);
- Etablit le programme de réalisation;
- Détermine le budget;
- Justifie les choix proposés (analyse de la valeur, appréciation des risques);
- Mesure la rentabilité;
- Lance la réalisation;
- Contrôle la réalisation;
- Assure l'exploitation du produit fini.

© Éditions d'Organisation

Le support projet

Il fournit une assistance au chef de projet et à l'équipe projet sur les aspects : planification, conduite de projet, suivi et pilotage par les risques, coûts, délais..., organisation de projet, réalisation d'études et d'analyses spécifiques... Il travaille en relation avec le secrétariat de projet.

D'une manière pratique, le support projet :

- Suit l'avancement des travaux et notamment le respect des échéances;
- Gère les plannings;
- Participe à l'élaboration du plan de management du projet et du plan qualité;
- Suit la consommation des budgets;
- Suit la bonne disponibilité des ressources critiques (sollicités);
- Suit le portefeuille de risques;
- Gère certaines actions de communication auprès de l'équipe projet;
- Prépare les supports pour le comité de projet et le comité de pilotage.

Le secrétariat de projet

Il assure une assistance administrative et logistique à l'équipe projet. Cette structure est indispensable pour le bon déroulement de projets importants. Le secrétariat de projet doit faciliter la vie des membres de l'équipe projet en prenant à sa charge certaines tâches administratives liées au projet.

D'une manière pratique, le secrétariat de projet :

- Collecte et met à jour les tableaux de bord de suivi des risques, coûts, délais...
- Suit les temps passés par les équipes;
- Suit le planning du projet;
- Suit les budgets;
- Organise les réunions, comités, séminaires (planification, ordre du jour, logistique...);
- Assure la gestion administrative de l'équipe projet;
- Réserve les salles de réunion;
- Réserve les billets de train et d'avion, les chambres d'hôtel, les taxis et voitures de location...
- Gère les frais de déplacement des membres de l'équipe projet;
- Gère la documentation du projet;
- Assiste les membres de l'équipe projet dans la conception et la réalisation de tout document.

© Éditions d'Organisation

L'équipe étude

Elle se trouve sous la direction du responsable d'étude, auquel elle est rattachée fonctionnellement. Elle est constituée avant le début du projet et dissoute à la fin de la phase étude. Dans la plupart des cas, l'étude est commanditée par un sponsor ou un commanditaire dûment habilité. Toutefois, une étude peut être demandée en cours de projet pour approfondir une option. Dans ce cadre l'étude est placée sous la responsabilité du chef de projet.

D'une manière pratique, l'équipe étude :

- Etudie l'opportunité de lancer le projet;
- Analyse les impacts et étudie la faisabilité du projet;
- Elabore le dossier d'étude d'opportunité;
- Rédige le dossier d'étude de faisabilité.

L'équipe projet

Elle a en charge la réalisation complète des livrables du projet. Elle produit les travaux de son ressort (management, suivi budgétaire, gestion des risques, réalisation des livrables du projet...). Elle est constituée d'un noyau dur de ressources dédiées au projet. Ce noyau dur est hiérarchiquement rattaché à la direction métier dont il est issu, mais fonctionnellement rattaché au chef de projet.

Ce noyau dur comprend toutes les personnes en charge de la réalisation complète du système (chef de projet, secrétariat de projet, responsables de chantier, responsables de filière...). La composition de l'équipe projet peut être mixte, constituée de personnes appartenant à des directions diverses de l'entreprise, et de personnes de sociétés de service (personnel de sociétés informatiques, consultants, experts...). Elle est dissoute à l'issue du projet.

D'une manière concrète, l'équipe projet :

- Réalise les travaux;
- Rend compte de son avancement au chef de projet.

© Éditions d'Organisation

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- L'équipe projet a un rôle essentiellement d'exécution : elle doit produire. Vous devez donc la débarrasser de tous les soucis (logistique,…) qui pourraient aller à l'encontre de cette finalité ;
- Une équipe projet ne fonctionne bien que si elle présente la plus grande cohésion : vous devez donc favoriser cette cohésion par tous les moyens possibles : journal interne, réunions, dîners et soirées, séminaires…
- Attention à la confusion des rôles et la dilution des responsabilités ;
- La performance de votre équipe est étroitement liée à son niveau de motivation. Chef de projet, vous devez identifier très tôt les moteurs de motivation de chaque membre de votre équipe ;
- Dans le cas d'un long projet prévoyez le reclassement ou la reconversion, avec la direction des ressources humaines, des membres de l'équipe projet.

L'équipe projet est composée des acteurs suivants :

Le maître d'œuvre

Par opposition au maître d'ouvrage, le maître d'œuvre est celui qui a en charge la réalisation technique du projet.

Par exemple, dans le cas d'un projet informatique, la réalisation du développement informatique est à la charge de la maîtrise d'œuvre, la définition des besoins à la charge de la maîtrise d'ouvrage.

La maîtrise d'œuvre a donc une responsabilité opérationnelle et technique.

Dans certains projets, le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre sont la même personne, communément appelée « chef de projet ».

D'une manière opérationnelle, le maître d'œuvre :

- Assure la réalisation de la solution (objet du projet) ;
- Conçoit et met en œuvre la solution ;
- Contrôle la réalisation de la solution ;
- Est garant de la qualité de la solution ;
- Suit l'avancement des travaux de réalisation.

© Éditions d'Organisation

En conduite de projet, sont appelés maîtres d'œuvre tous les corps de métier qui vont intervenir techniquement dans la réalisation du produit du projet.

Le chef de projet informatique

Rattaché au chef de projet, le chef de projet informatique est en charge, de la partie informatique des projets quand ils en ont une. C'est aussi l'interlocuteur privilégié entre les utilisateurs et l'informatique ou la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre.

D'une manière pratique, le chef de projet informatique :

- Rédige les spécifications détaillées;
- Définit et met en œuvre les ressources côté maîtrise d'œuvre;
- Supervise le développement des applications (ou les travaux d'intégration des progiciels);
- Contrôle la qualité des développements informatiques ou des intégrations (déroulement des tests, respect des normes de sécurité, facilité de maintenance…).

Le responsable de chantier / le responsable de filière

Il a la charge d'un chantier ou d'une filière du projet. Il est responsable de la réalisation du projet à l'échelle du chantier ou de la filière (suivi, animation et pilotage, définition des objectifs de son équipe…). Il peut être invité par la direction du projet à participer ponctuellement à des réunions ou des comités abordant le périmètre qui le concerne.

D'une manière pratique, le responsable de chantier/le responsable de filière :

- Coordonne les travaux dont il a la charge;
- Rend compte des risques et de l'avancement des travaux au chef de projet;
- Assure un double reporting auprès de son hiérarchique et du chef de projet;
- Fait les propositions nécessaires à l'aboutissement de son chantier ou de sa filière;
- A un rôle d'animation de son équipe;
- Assure la qualité des solutions produites par son équipe;
- Suit l'avancement et la gestion des risques au niveau de son chantier ou de sa filière;
- Peut gérer des relations avec certains prestataires externes;
- Est responsable du maintien du niveau d'information et de contact nécessaire à la réalisation de son chantier ou de sa filière, avec sa direction d'origine.

© Éditions d'Organisation

Les experts

Les experts sont sollicités ponctuellement pour apporter une compétence métier ou technique au projet.

D'une manière concrète, les experts :

- Interviennent de façon ponctuelle à la demande du chef de projet;
- Donnent des avis techniques ou leur vision du métier.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- L'expertise n'existe pas toujours dans l'entreprise. Dans ce cas, vous devez prévoir ce type de dépense dans le budget du projet;
- S'il n'est pas indispensable de posséder un diplôme pour revendiquer le titre d'expert, il faut par contre avoir une expérience reconnue. Avant de choisir un expert extérieur, vous devez vérifier ses références.

Dans les grands projets, il est usuel de faire appel à des experts extérieurs dans le cadre de lots de travaux techniques, pour avis ou pour prise en charge.

Les prestataires externes

Entité externe à laquelle l'entreprise peut recourir pour la réalisation de certaines activités. Ils sont rémunérés en régie (selon les journées prestées) ou au forfait (selon un objectif à atteindre dans le cadre d'un lot de travail).

D'une manière pratique, les prestataires externes :

- Apportent un savoir-faire que l'entreprise n'a pas, ou des ressources humaines qui lui font défaut (ressources supplémentaires pour renforcer les équipes internes);
- Sont liés au projet par un contrat qui impose l'utilisation du référentiel méthodologique de conduite de projet de l'entreprise;
- Rendent compte de leur activité selon les règles et formats décrits par l'entreprise.

© Éditions d'Organisation

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- La qualité de la production des prestataires dépend beaucoup de votre niveau d'exigence ;
- Le pilotage des prestataires extérieurs est indispensable.

Les sollicités

Ils participent au projet de façon ponctuelle. Ils appartiennent le plus souvent aux directions métiers de l'entreprise.

Les sollicités interviennent à hauteur de 10 à 15 % de leur temps personnel sur toute la durée du projet, ce qui doit être pris en compte dès l'amont du projet.

D'une manière pratique, les sollicités :

- Participent à certaines réunions de définition du produit du projet ;
- Participent à certaines réunions de validation de la solution ou d'homologation de celle-ci ;
- Participent ponctuellement à la conception et la réalisation d'une partie de la solution.

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Vous devez suivre de très près le planning de mise à disposition des sollicités ;
- Une attention doit être donnée dans la communication avec la hiérarchie des sollicités.
- Donnez de la visibilité aux sollicités quant à leur mission sur le projet, leurs dates calendaires d'intervention ainsi que sur leur durée d'intervention sur le projet.

Les personnes sollicitées dans le cadre d'un projet sont notamment les bénéficiaires du projet.

© Éditions d'Organisation

Les bénéficiaires

Ils sont les destinataires, les utilisateurs des livrables du projet.

D'une manière pratique, les bénéficiaires :

- Précisent les objectifs opérationnels du projet (dossier d'expression des besoins et cahier des charges) ;
- Valident l'avancement des travaux ;
- Interviennent à titre de client ;
- Testent le résultat du projet au regard du cahier des charges.

La dernière catégorie d'acteurs d'un projet est les auditeurs qui, eux aussi, peuvent être internes ou externes à l'entreprise.

Les auditeurs

Extérieurs au projet, ils ont la charge de contrôler ponctuellement que celui-ci se déroule selon les normes en vigueur dans l'entreprise et/ou selon les bonnes pratiques de la profession : le projet a mis en œuvre les moyens nécessaires à la maîtrise des coûts, délais, risques. Ils interviennent à la demande du comité de direction, du sponsor ou du chef de projet

D'une manière pratique, les auditeurs :

- Evaluent le projet tant sur les dimensions organisation, gestion et pilotage que sur les livrables produits ;
- Proposent des aménagements s'ils l'estiment nécessaire.

© Éditions d'Organisation

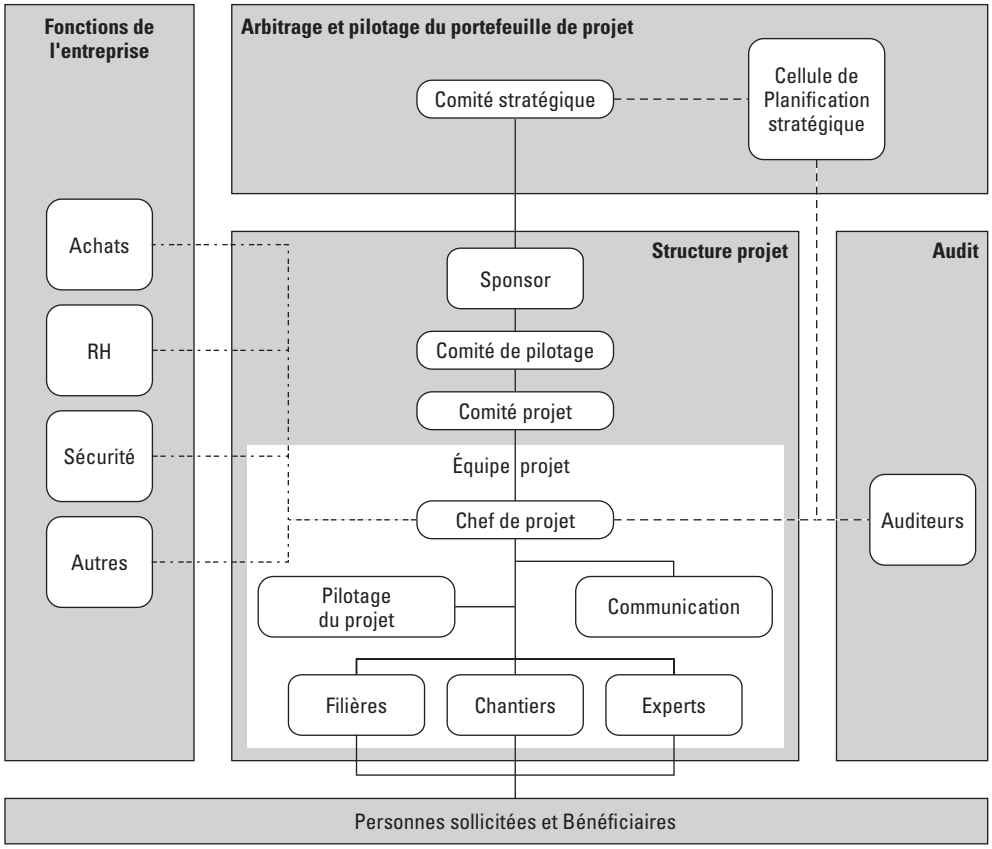


SCHÉMA – Les acteurs d'un projet

3. UN PROJET SE DÉROULE DANS UN CONTEXTE SPÉCIFIQUE

Ce contexte spécifique se caractérise par des critères culturels, un niveau de développement de l'organisation et des enjeux spécifiques à chaque intervenant du projet.

Les critères culturels

Les critères culturels constituent une grille de lecture de ce qui est normal et anormal pour un groupe homogène de personnes, pas forcément de nationalités diffé-

© Éditions d'Organisation

rentes. Dans beaucoup de projets de rapprochement d'entités en effet, de grandes difficultés existent alors que cela ne concerne que des Français…

Quatre critères peuvent être utilisés pour comprendre la culture d'une personne, d'un groupe ou d'une entreprise.

- **La distance hiérarchique :** elle correspond à l'existence ou non de classes sociales dans la société. Dans l'entreprise, ces classes sociales seront reproduites en nombre, avec leurs privilèges et leurs droits d'accès, et ceux-ci seront acceptés par l'ensemble du corps social. Une grande distance hiérarchique, comme en France, se traduit par une très forte dépendance des collaborateurs envers leurs responsables (management paternaliste), par un respect de la hiérarchie et du pouvoir, et par un accès très difficile aux postes ne correspondant pas à sa classe sociale d'origine.

Dans une culture à distance hiérarchique forte, les projets transversaux sont toujours compliqués à réaliser.

- **Le contrôle de l'incertitude :** elle correspond au degré de tolérance d'une société face à l'avenir, et donc à ce qui est inconnu. Une tolérance faible, comme en France, se traduit par un très fort besoin de prévoir, de planifier, de décrire les façons de faire, de contrôler les résultats, de faire appel à des experts. L'âge des responsables est élevé, l'ancienneté compte, ce qui peut aller à l'encontre de l'innovation, de la créativité, de la vitesse de réaction… et peut se traduire par des structures très rigides où tout changement inquiète plutôt que stimule.

Dans une culture où le besoin de contrôle de l'incertitude est élevé, les projets inquiètent.

- **Le degré d'individualisme :** certaines sociétés développent plutôt l'individualisme, d'autres sociétés la vie en groupe. Dans certaines sociétés en effet, l'important est de faire partie du groupe et surtout de ne pas en être exclu. Quand l'individualisme l'emporte sur le groupe, comme en France, cela se traduit dans les entreprises par des modes de fonctionnement individualistes, des conflits d'intérêts, des rétentions d'information, des systèmes de communication verticaux.

© Éditions d'Organisation

Dans une culture individualiste, les projets d'intérêt général mobilisent peu.

- **La masculinité :** certaines sociétés sont de culture dite «féminine» (par référence à *Vénus*, déesse de l'Amour) et se caractérisent par le besoin de donner. D'autres par contre sont de culture dite «masculine» (par référence à *Mars*, dieu de la Guerre) et se caractérisent par le besoin de prendre, de conquérir, de dominer. Quand une société est plutôt féminine, comme la France, cela se traduit dans les entreprises par des systèmes de management présentant un niveau d'exigence sur les résultats faible. Par contre, les comportements sont jugés et contrôlés.

Dans une culture dite «féminine» individualiste, les personnes concernées par un projet ne connaissent pas toujours l'objectif à atteindre. Par contre, elles savent avec précision quel comportement est «politicaly correct» ou non...

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Les critères culturels d'une personne (ou d'un groupe) constituent ce qui lui est le plus difficile à changer car cet acquis remonte à la petite enfance (on apprend aux enfants ce qui est bien et mal) et aux générations précédentes;
- Certaines cultures sont très proches, d'autres très éloignées;
- Toute culture est en permanente évolution, mais à très petite vitesse;
- Dans le cas de la fusion de deux entités, il est illusoire de penser que, rapidement, une personne ou un groupe assimilera une culture nouvelle, cela prend beaucoup de temps (en terme d'immigration par exemple, on compte en générations). Il est donc préférable de respecter les deux cultures. La culture américaine en est l'exemple : la convergence vers une même culture nationale d'émigrés en provenance de nombreux pays n'est visiblement pas chose facile, sauf en cas d'ennemi commun… Depuis son origine, les États Unis ont toujours été en guerre contre un autre pays...

© Éditions d'Organisation

Le niveau de développement

Le contexte se caractérise aussi par un niveau de développement de la relation entre l'encadrement et les collaborateurs : dépendance entre les niveaux hiérarchiques, contre-dépendance, indépendance ou interdépendance.

- Dans un **contexte de dépendance**, les collaborateurs sont pris en charge par un encadrement paternaliste (absence de délégation, d'objectifs individuels, rémunérations fixes et égalitaires…) ;
- Dans un **contexte de contre-dépendance**, les collaborateurs sont critiques par rapport à leur encadrement (taux de syndicalisation élevé, conflits, grèves…) ;
- Dans un **contexte d'indépendance**, les collaborateurs travaillent d'une façon très autonome (délégations formalisées, objectifs individuels, autocontrôle, rémunérations différenciées, centres de responsabilités…) ;
- Dans un **contexte d'interdépendance**, les collaborateurs ont un comportement de type « client fournisseur » et, bien que très autonomes, collaborent entre eux dans le cadre de contrats de service, d'une charte qualité, d'une organisation par les processus…).

Un niveau de développement de l'organisation élevé de type « Interdépendance » favorise la réalisation des grands projets transversaux.

En fonction des critères culturels et du niveau de développement de l'organisation sera déterminé un type d'organisation le mieux adapté au projet.

Les types d'organisation de projet

Qui a la responsabilité réelle du projet : le spécialiste du management de projet ou le responsable d'encadrement concerné par le projet ?

En fonction du contexte et des objectifs spécifiques du projet, quatre types d'organisation de projet sont rencontrés classiquement :

- **Organisation matricielle ou croisée :** dans ce cas, le chef de projet planifie, organise et contrôle l'activité du personnel du projet dont il a la charge. Il est responsable de l'utilisation des ressources pour son projet, mais le personnel dépend hiérarchiquement de sa direction de rattachement ;
- **Organisation en « task-force » :** dans ce cas, le chef de projet a la responsabilité complète du projet érigé en structure totalement indépendante. Ce type

© Éditions d'Organisation

d'organisation est utilisé surtout pour les projets stratégiques, nécessitant une disponibilité à 100 % des membres de l'équipe projet ;

- **Organisation avec un coordonnateur :** dans ce cas, le coordonnateur est directement rattaché à la direction générale. Il n'a pas d'autorité hiérarchique sur le personnel amené à travailler sur le projet mais une autorité fonctionnelle. Son management ne peut donc être que d'influence (type « leadership »). Ce type d'organisation est utilisé lorsque les enjeux du projet sont moins importants que les enjeux liés au bon fonctionnement des directions métiers de l'entreprise ;
- **Organisation avec un facilitateur :** dans ce cas, le chef de projet est un collaborateur d'une direction de l'entreprise. Il agit sur demande de son supérieur hiérarchique. Ce type d'organisation est utilisé lorsque l'importance et les enjeux du projet sont faibles.

Toutefois, quel que soit le type d'organisation dans lequel se situe le projet, celui-ci nécessite du chef de projet des qualités de stratège et de diplomatie, car l'environnement n'est pas toujours bienveillant, surtout dans les projets de changements de grande ampleur.

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Le contexte a une importance fondamentale sur le management du projet. Il est possible d'affirmer que, d'une façon générale, la façon de conduire le projet est aussi importante que son résultat ;
- Vous devez tenir compte de l'existant, sans toutefois chercher à le reproduire de manière mécanique ou systématique et sans le rejeter automatiquement.

4. UN PROJET SE DÉROULE DANS UN DÉLAI IMPARTI

Tout projet se délimite dans le temps. Il comporte une durée et des dates calendaires.

La durée

La durée des différentes actions d'un projet et la durée totale de celui-ci doivent être évaluées avec une précision raisonnable.

© Éditions d'Organisation

Une bonne méthode d'estimation des charges doit permettre d'approcher au mieux le temps nécessaire à la réalisation d'un projet, c'est-à-dire la durée la plus probable.

A défaut d'abaques métier (par exemple les points de fonction pour les applications informatiques), il est possible d'utiliser la technique des estimations pondérées pour déterminer la durée probable de chaque tâche. On procède alors à plusieurs estimations, puis à un calcul.

- Evaluation de la durée «si tout se passe bien» (durée «mini»);
- Evaluation de la durée «si tout ce passe mal» (durée si un ou plusieurs facteurs de risques venaient à se produire et donc durée «maxi»);
- Evaluation de la durée habituelle (durée qui reviendrait le plus souvent si on réalisait le travail en question un grand nombre de fois);
- Evaluation de la durée probable : (durée «mini») + (durée «maxi») + (durée habituelle x 4) / 6.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Plus l'étendue entre la durée «si tout se passe bien» et la durée «si un ou plusieurs facteurs de risques surviennent» est grande, plus l'incertitude sur le respect des délais est importante, et donc plus vous devez être vigilant;
- Un bon chef de projet a toujours les yeux tournés vers les tâches à venir, et plus précisément sur les aléas possibles.

Il est prudent de prévoir une provision (soupape de sécurité) à condition de respecter les principes suivants :

- Transparence totale pour l'ensemble des intervenants, qui doivent contrôler l'utilisation de cette provision;
- Gestion rigoureuse de cette provision.

© Éditions d'Organisation

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- De même que les objectifs et le périmètre, les délais peuvent donner lieu à des arbitrages ;
- Dans le cas de « petits projets », il est conseillé d'effectuer une planification et un suivi manuels. En revanche, si le projet dépasse une cinquantaine d'actions, il est souhaitable d'utiliser un logiciel de gestion de projet ;
- La tendance naturelle consiste à sous-estimer la durée totale du projet, soit par une sous-estimation de la durée de certaines actions, soit par un oubli de certaines actions (formation, reprise de l'existant), soit par absence de méthode d'estimation, de références, de standards ou encore par manque d'expérience.

Les dates

Les dates de début et de fin de chaque tâche ou de chaque lot doivent être précisées en terme de calendrier.

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Il ne suffit pas de respecter le temps imparti. Il faut aussi respecter la date calendaire contractuelle ;
- En effet, un projet peut respecter la durée impartie pour sa réalisation et ne pas respecter le délai, ce qui peut être lourd de conséquences (pénalités de retard...).

5. UN PROJET UTILISE DES MOYENS

Un moyen est une ressource mise à la disposition du projet. Il se traduit par des dépenses de personnel (externe ou interne) et l'acquisition d'outils ou de matériels.

Les dépenses liées à un projet sont de trois natures : dépenses de développement, dépenses d'investissement et dépenses de fonctionnement.

© Éditions d'Organisation

L'ensemble de ces dépenses constitue le budget du projet et sert de base de calcul pour l'évaluation du retour sur investissement du projet.

Les dépenses de développement

De même que les délais et les objectifs, les dépenses de développement orientent les travaux tout au long de la vie du projet (cette contrainte évite la dispersion des énergies : les scénarios sont par exemple plus ou moins nombreux et approfondis en fonction des budgets). Ces dépenses interviennent essentiellement dans les phases de conception et de réalisation du projet.

Les dépenses d'investissement

Les dépenses d'investissement orientent le choix des solutions techniques (il est inutile, par exemple, de proposer une solution informatique si l'entreprise ne dispose pas de compétences techniques suffisantes). Ces dépenses interviennent essentiellement dans les phases de réalisation et de mise en œuvre du projet.

Les dépenses de fonctionnement

Les dépenses de fonctionnement doivent être prises en compte dans la sélection des investissements (pour une compagnie aérienne, entretenir plusieurs types d'avion de plusieurs constructeurs est par exemple très coûteux). Ces dépenses interviennent essentiellement dans la phase d'exploitation du projet (maintenance, assurance, coûts induits…).

© Éditions d'Organisation

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- De même que les objectifs et les délais, les budgets peuvent donner lieu à des arbitrages ;
- La tendance naturelle consiste à sous-estimer les budgets pour « faire passer le projet » ;
- Il est fréquent d'oublier de prévoir les budgets d'exploitation ainsi que le temps à passer par les bénéficiaires ;
- D'une manière générale, soyez le plus exhaustif possible dans l'identification des postes budgétaires ;
- Parfois, le budget est la contrainte impérative du projet. On appelle ce type de projet « design to cost ». Le principe de ce type de projet consiste à prendre le coût comme la contrainte majeure, et à adapter les objectifs et les délais aux moyens tout au long du projet.

6. UN PROJET NÉCESSITE L'UTILISATION D'UNE DÉMARCHE ET D'OUTILS APPROPRIÉS

Le chef de projet doit utiliser une démarche et un certain nombre d'outils techniques tout au long du management du projet. Mais il doit tout d'abord s'appuyer sur une démarche organisée comportant :

- Des phases (et un dispositif de décision pour passer de l'une à l'autre) décomposées en tâches ;
- Des livrables à produire ;
- Des acteurs et instances ;
- Une structure ;
- Un dispositif de gestion ;
- Un dispositif d'animation et de communication.

Quel que soit le thème du projet, le fil conducteur reste le même et s'insère dans une démarche composée de cinq phases successives précédées d'une phase d'étude préalable.

© Éditions d'Organisation

Les 5 + 1 phases d'un projet sont donc :

- **La phase d'étude** qui correspond à l'avant-projet. Elle a pour finalité de déterminer l'opportunité de lancer le projet et sa faisabilité technique ;
- **La phase d'initialisation** qui correspond à la première phase du projet. Elle a pour finalité d'organiser le projet et de le lancer officiellement ;
- **La phase de conception** qui correspond à la deuxième phase du projet. Elle a pour finalité de déterminer sur plan ce qui sera produit par le projet ;
- **La phase de production** qui correspond à la troisième phase du projet. Elle a pour finalité de réaliser ce qui a été conçu sur plan et de le faire réceptionner par ses bénéficiaires ;
- **La phase de mise en œuvre** qui correspond à la quatrième phase du projet. Elle a pour finalité d'installer le produit du projet et de le faire s'approprier par ses bénéficiaires ;
- **La phase d'exploitation** qui correspond à la cinquième phase du projet. Elle a pour finalité d'utiliser au quotidien le résultat du projet et de traiter les dysfonctionnements éventuels.

Pendant tout le cycle «étude & projet», un double dispositif de pilotage et de communication permet son management et son acceptation par les acteurs concernés et l'environnement.

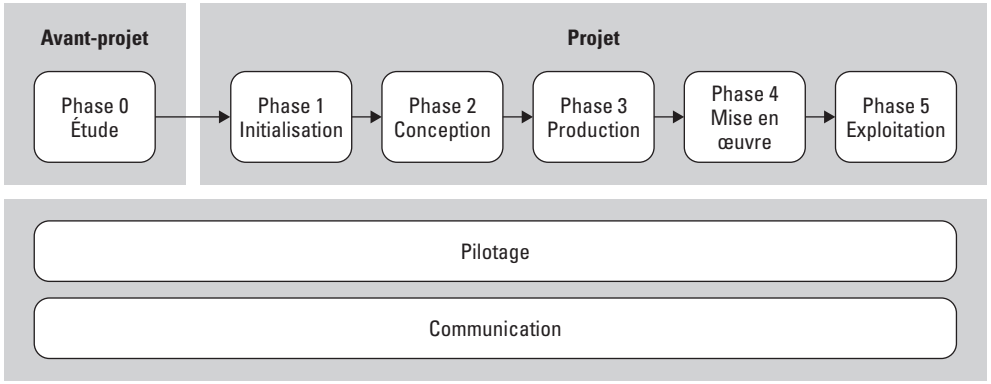


SCHÉMA – **La Démarche de conduite d'un projet**

© Éditions d'Organisation

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Il existe un grand nombre de référentiels méthodologiques de conduite de projet : SDMS ; AXIAL ; MERISE ; Analyse de la valeur ; Business Process Reengineering ; Problem solving ; Certification qualité…
- Toutes ces méthodes s'insèrent dans la démarche présentée dans cet ouvrage ;
- Tout projet peut s'arrêter à la fin de chaque phase ; c'est pourquoi vous devez veiller à ce que l'instance ad hoc prenne la décision de passer à la phase suivante d'une façon officielle.

EXEMPLE DE DÉMARCHES

Méthodologie de résolution de problème

- **Phase 0 – Inventorier les problèmes et en choisir un ;**
- **Phase 1 – Poser le problème :** définir le contexte et le périmètre de l'action, chiffrer les objectifs ou la norme à atteindre, identifier les contraintes à prendre en compte (délais, budgets), définir le plan de travail (intervenants, calendrier, démarche, communication) ;
- **Phase 2 – Décrire la situation :** identifier les informations à collecter, collecter les informations, mettre en forme les informations collectées ;
- **Phase 3 – Comprendre la situation :** identifier les causes explicatives de la situation, repérer la liberté de changement de la situation existante ;
- **Phase 4 – Rechercher des solutions :** inventorier les solutions utilisées dans d'autres entreprises, passer en revue les solutions traditionnelles : centraliser, décentraliser, sous-traiter, co-traiter, supprimer, automatiser… et imaginer des solutions nouvelles, trier les idées de solution pour en retenir deux ou trois, tester ces idées de solution, approfondir les deux ou trois solutions retenues, rédiger le dossier de choix ;
- **Phase 5 – Décider** ou faire décider ;
- **Phase 6 – Mettre en œuvre :** identifier les difficultés de mise en place de la solution et définir les actions d'accompagnement, planifier la mise en place de la solution, effectuer ou faire effectuer les travaux nécessaires (immobiliers, mobiliers, informatiques,

© Éditions d'Organisation

guides de procédures, imprimés, ...), tester la solution en accompagnant les opérateurs, standardiser le changement ;

- **Phase 7 – Suivre les résultats :** constater les résultats, apporter les aménagements nécessaires, mettre en place les outils de pilotage, identifier et corriger les effets induits, obtenir un feed-back sur l'action.

Démarche d'analyse de la valeur

- **Phase 1 – Orienter l'action :** définir l'objet de l'action, définir les données du problème, définir les enjeux économiques, délimiter le champ et les limites, inventorier les contraintes, définir les objectifs, définir les moyens, définir les délais, recenser les participants ;
- **Phase 2 – Rechercher l'information :** inventorier les informations à collecter, mettre en commun les informations disponibles, collecter les informations non disponibles, représenter les informations sous une forme synthétique ;
- **Phase 3 – Analyser les fonctions et les coûts :** rédiger le cahier des charges fonctionnel, orienter les efforts, préparer la recherche de solutions ;
- **Phase 4 – Rechercher des idées :** rechercher des idées par analogies et par brainstorming ;
- **Phase 5 – Étudier et évaluer les solutions :** bâtir les solutions, attribuer les fonctions techniques à chaque solution, réaliser les études techniques ;
- **Phase 6 – Faire le bilan prévisionnel et décider :** présenter les solutions, choisir la solution ;
- **Phase 7 – Réaliser, suivre et faire le bilan :** réaliser les travaux, suivre les résultats, réaliser le bilan de l'action.

Démarche de conception d'une application informatique

- **Phase 1 – Étude d'opportunité :** analyser, démontrer le bien-fondé du projet, fixer le cadre de l'étude et les grandes orientations du système ;
- **Phase 2 – Étude de faisabilité :** analyser la faisabilité économique, organisationnelle et technique du projet, proposer des solutions (scénarios) ;
- **Phase 3 – Définition fonctionnelle du besoin :** approfondir la besoin pour que MOA et MOE puissent s'engager sur le contrat de projet ;
- **Phase 4 – Conception générale :** approfondir l'architecture fonctionnelle, décrire le fonctionnement de chaque élément de cette architecture, compléter l'architecture technique ;
- **Phase 5 – Conception détaillée :** adapter la conception aux solutions techniques retenues, décrire et documenter le fonctionnement de chaque unité du logiciel ;

© Éditions d'Organisation

- **Phase 6 – Codage et tests unitaires :** traduire le résultat de la conception détaillée en fonction du langage choisi, vérifier la conformité du logiciel au dossier de conception détaillée ;
- **Phase 7 – Tests d'intégration :** assembler et tester les différentes unités du logiciel jusqu'au produit final, vérifier la conformité du logiciel au dossier de conception détaillée ;
- **Phase 8 – Recette fonctionnelle :** vérifier la conformité du logiciel livré à la demande exprimée dans le dossier de conception générale validé ;
- **Phase 9 – Site pilote :** évaluer le système avec les utilisateurs et les exploitants dans les conditions d'exploitation ;
- **Phase 10 – Généralisation :** mettre en œuvre le nouveau système sur tous les sites d'exploitation ;
- **Phase 11 – Bilan du projet :** effectuer le bilan de projet et capitaliser l'expérience acquise durant le déroulement du projet.

Le chef de projet doit aussi s'appuyer sur :

- Des outils de pilotage ;
- Des outils de communication ;
- Des outils techniques permettant la réalisation des travaux.

Il doit enfin mettre en action :

- Des compétences relationnelles ;
- Des compétences managériales.

Tous ces aspects sont développés dans les autres parties de cet ouvrage.

Conclusion

Un projet est **« un objectif à réaliser, par des acteurs, dans un contexte précis, dans un délai donné, avec des moyens définis, nécessitant l'utilisation d'outils appropriés ».**

© Éditions d'Organisation

PARTIE 2

PHASES, OUTILS ET LIVRABLES TECHNIQUES

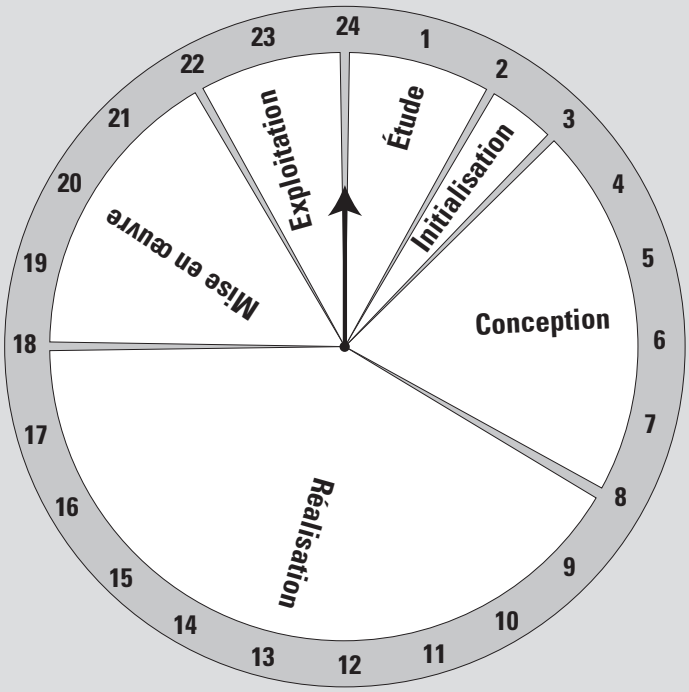


SCHÉMA – **Le déroulement d'un projet ramené à 24 heures**

« Avant de commencer le projet, les compétences techniques et relationnelles tu acquerras »

Fondamentaux 1

Introduction

Un projet se compose de phases, elles mêmes découpées en tâches, ou lots de travaux. Chaque lot de travail se caractérise par la production d'un «livrable». Il en est de même pour chaque phase pour laquelle le livrable final validé par le sponsor permet d'acter la réussite de celle-ci et de décider le passage dans la phase suivante.

Rappelons que les différentes phases d'un projet sont :

- Phase 0 – Etude
- Phase 1 – Initialisation
- Phase 2 – Conception
- Phase 3 – Réalisation
- Phase 4 – Mise en œuvre
- Phase 5 – Exploitation

La réalisation de chaque lot de travail passe par l'utilisation d'outils techniques et de livrables caractéristiques. Ceux-ci sont très nombreux et dépendent naturellement de la nature du projet. Dans cet ouvrage, nous nous intéressons plutôt aux projets organisationnels au sens large et présentons à ce titre la boîte à outils correspondante.

Celle-ci se compose d'outils de différentes natures :

- **Etude :** Note de lancement d'étude; SPI-SFS; analyse fonctionnelle; dossier d'expression de besoin; dossier d'étude d'opportunité; calcul du retour sur investissement; dossier d'étude de faisabilité; dossier de fin d'étude;
- **Initialisation :** note de lancement de projet; note de cadrage; plan de management de projet;
- **Conception :** QQOQCCP; organigramme; tableau de répartition des tâches; matrice de polyvalence; matrice des pouvoirs; fiche de fonction; sociogramme; normes ergonomiques; chronogramme; processus filière; processus de pilotage, opérationnels et supports; diagramme de répartition des rôles; tableau d'analyse des opérations par nature; ordinogramme; flow-chart; fondamentaux d'audit; tableau d'évaluation des contrôles; tableau probabilité/gravité; pointages; loi des 20-80; estimations pondérées; observations instantanées; sondages; distributions; arbre des causes; règle des 5 M; benchmarking; brainstorming; cahier des charges; dossier de choix; critères de choix;
- **Réalisation :** tableau de bord de pilotage; dispositif de contrôle interne; manuel de procédures; guide utilisateurs;
- **Mise en œuvre :** carte des forces; tableau des relations; site pilote; plan de déploiement; séance de formation;
- **Exploitation :** contrat de service; carte de contrôle; questionnaire d'évaluation; dossier de bilan; demande d'évolution.

© Éditions d'Organisation

1. Types de projet

On distingue habituellement deux grands types de projet :

- **Les projets d'optimisation :** ils concernent l'amélioration des performances de quelque chose qui existe (organisation; prestation; processus; produit…) sur différents axes tels que :
  - La qualité perçue des clients, usagers, utilisateurs…
  - La rentabilité économique pour les actionnaires;
  - Le pilotage et la maîtrise des risques pour les dirigeants;
  - La motivation, compétence ou cohésion pour les personnels.
- **Les projets de conception :** ils concernent la création de quelque chose qui n'existe pas en partant d'une «page blanche».

2. Eléments de complexité

Les projets présentent toujours des éléments de complexité. Ceux-ci sont liés à plusieurs critères :

- **La taille d'un projet :** elle se définit par le nombre de jours/hommes nécessaires pour concevoir le livrable du projet et aussi par son impact sur la structure de l'entreprise. L'enveloppe budgétaire peut être aussi un élément de différenciation. Les projets sont classés habituellement en deux catégories : les grands projets/et les petits projets.
- **Le caractère non négociable d'une des composantes du projet**
  - **L'échéance** – Elle concerne souvent des projets dits réglementaires tels que «le passage à l'an 2000», «le passage à l'euro» ou des projets événementiels;
  - **Les budgets** – Un projet peut être régi par un budget limité. Dans ce cas, le chef de projet doit veiller à l'adéquation entre ce budget et la prise en compte des besoins à satisfaire dans le cadre du projet;
  - **Les ressources** – Les ressources de l'entreprise peuvent être limitées en nombre, en qualité ou en disponibilité;
  - **Les caractéristiques du livrable final** – Le livrable final peut exiger l'acquisition d'une connaissance technique nouvelle pour l'entreprise.
- **Le contexte :** la compréhension et l'acceptation des enjeux du projet et donc de la nécessité de celui-ci par l'ensemble des parties prenantes est une composante à intégrer très rapidement dans la stratégie de communication du projet.

© Éditions d'Organisation

Le degré d'adhésion est un élément primordial dans la réussite d'un projet.

- **Le niveau de risque du projet selon différents impacts :** sur la clientèle; économique; juridique et fiscal; social.

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Vous devez adapter le niveau de coordination en fonction du nombre d'intervenants concernés par le projet;
- Vous devez suivre les ressources rares (appelées aussi «ressources critiques») dans le cadre d'une gestion des risques efficace.

Conclusion

Un projet se compose de phases, elles-mêmes découpées en tâches ou lots de travaux. Chaque lot de travail se caractérise par la production d'un «livrable». La réalisation de chaque lot de travail passe par l'utilisation d'outils techniques et de livrables caractéristiques.

© Éditions d'Organisation

ETUDE

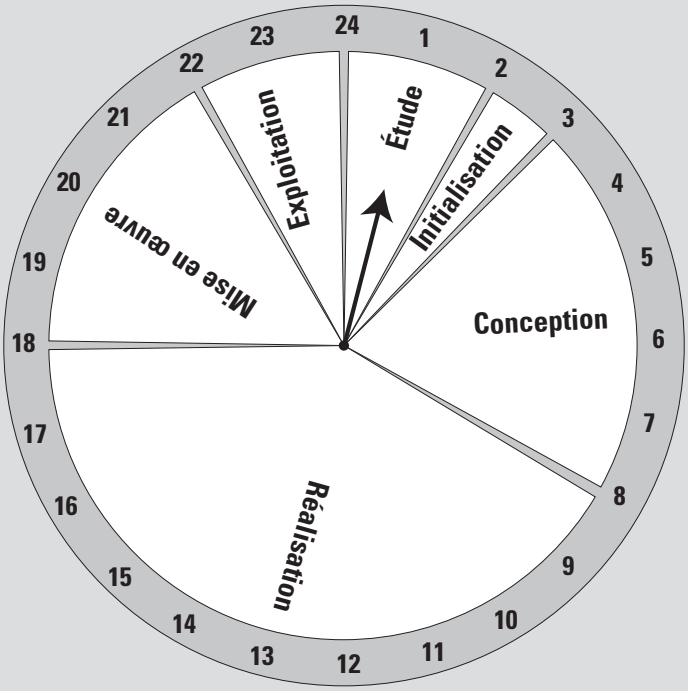


SCHÉMA – **La phase d'étude ramenée à 24 heures**

« Pendant la phase d'étude, l'opportunité et la faisabilité tu étudieras »

Fondamentaux 2

Introduction

Le succès de la phase d'étude passe par la réalisation de trois étapes successives :

- Expression du besoin;
- Etude d'opportunité / Analyse du ROI;
- Etude de faisabilité.

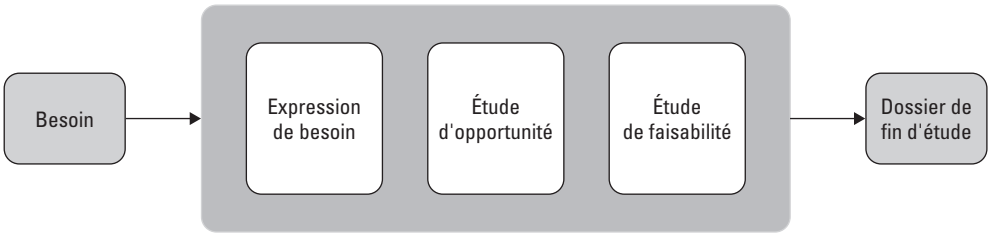


SCHÉMA – **Les entrées et sorties de la phase d'étude**

Le succès de la phase d'étude passe aussi par l'utilisation d'outils et de livrables appropriés :

- Note de lancement d'étude;
- SPI-SFS;
- Analyse fonctionnelle;
- Dossier d'expression de besoin;
- Dossier d'étude d'opportunité;
- Calcul du retour sur investissement;
- Dossier d'étude de faisabilité.

1. Types d'étude

La phase d'étude émerge d'une idée et se termine par la rédaction d'un dossier d'étude. Ce dernier comprend deux types d'études quelles que soient les catégories de projets :

- **L'étude d'opportunité** qui permet au commanditaire ou au sponsor et à la direction générale d'apprécier la pertinence économique de lancer ou non le projet. Cette pertinence s'analyse au regard du retour sur investissement ou de l'impact sur le business de l'entreprise ou des impacts sociaux ou réglementaires;

© Éditions d'Organisation

- **L'étude de faisabilité technique** qui permet au commanditaire ou au sponsor et à la direction générale de lancer ou non le projet en toute connaissance de ses différents impacts techniques.

Dans les grands projets, il est souhaitable de réaliser des appels d'offres auprès de cabinets spécialisés. La valeur ajoutée des consultants est en effet souvent primordiale dans la recherche de best practices à l'extérieur de l'entreprise.

2. Lancement de l'étude

Une étude doit être supportée par un sponsor ou un commanditaire dûment habilité par la direction générale, ceci pour bien maîtriser l'allocation des ressources de l'entreprise affectée aux études.

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- La durée et le budget consacrés à une étude doivent être en rapport avec l'importance et les enjeux du projet potentiel. Cette durée doit donc être beaucoup plus courte que le projet en lui-même. Par voie de conséquence ne recherchez pas dans l'analyse du besoin un niveau de détail trop important. A ce stade un niveau d'incertitude est normal et acceptable ;
- Le lancement de l'étude doit être connu de tous les participants et personnes impactées. Rédigez à cette fin une note de lancement co-signée avec le commanditaire ou le sponsor à l'adresse des participants.

3. Expression du besoin

Cette étape consiste à traduire et à formaliser l'idée de départ en plan d'actions concret. Cette formalisation est nécessaire car elle permet de clarifier les objectifs du projet en :

- Concrétisant l'idée de départ, en la rendant compréhensible et accessible à tous ;
- Dégageant l'intérêt de lancer l'étude en faisant apparaître ses avantages et ses inconvénients pour les bénéficiaires ;

© Éditions d'Organisation

- Définissant les conséquences prévisibles des objectifs pour l'environnement interne ou externe à l'entreprise.

Cette formalisation doit être le résultat du travail du sponsor ou du maître d'ouvrage : elle précède l'étude d'opportunité.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- La demande doit être replacée dans son environnement pour bien comprendre la problématique;
- Les enjeux pour l'entreprise doivent être parfaitement identifiés;
- Les objectifs doivent être déclinés selon quatre critères : finalité; justification économique; délai; contraintes à prendre en compte;
- L'expression du besoin permet de décrire un besoin et non la solution à ce besoin;
- Le niveau de détail de l'expression de besoin doit être adapté à la problématique et ne pas être trop consommateur de ressources.

4. ETUDE D'OPPORTUNITÉ – ANALYSE DU ROI *(RETURN ON INVESTMENT)*

Cette étape consiste à démontrer l'intérêt du projet, en terme de rentabilité économique pour l'entreprise. Le besoin doit être formalisé au regard de l'entreprise dans son environnement concurrentiel et réglementaire.

La démarche s'articule autour de sept questions selon le type de projet :

- Le projet est-il stratégique pour l'entreprise?
- Que font le marché et la concurrence?
- Quelles sont les différentes contraintes pour l'entreprise?
- Quels gains en attendre (financier, image, service client, social...)?
- Pour quels coûts?
- Pour quel retour sur investissement?
- Quels sont les risques à faire le projet ou ne pas faire?

Une analyse du marché est parfois nécessaire pour :

- Analyser les conditions de mise sur le marché;
- Identifier les avantages concurrentiels de chaque acteur;
- Evaluer la capacité du marché à absorber cette nouvelle offre.

© Éditions d'Organisation

Dans le cadre d'un projet d'organisation par exemple, l'étude d'opportunité consiste souvent à identifier des sources d'optimisation (recherche de productivité pour un meilleur service rendu au client dans l'esprit de l'analyse de la valeur).

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- L'opportunité de lancer un projet s'apprécie sous plusieurs focales : financier, économique, social, réglementaire ;
- Une étude doit être gérée comme un projet avec une organisation, des ressources bien identifiées et un planning réaliste ;
- Les parties intéressées doivent avoir dès le départ une compréhension commune de ce que recouvre le projet ;
- L'étude d'opportunité peut conduire à la décision de ne pas lancer le projet ou le reporter à une date ultérieure.

5. ETUDE DE FAISABILITÉ

L'étude de faisabilité d'un projet s'apprécie sous plusieurs angles :

- **Technique :** quelles sont les solutions techniques possibles ?
- **Organisationnel :** l'entreprise dispose-t-elle des ressources humaines pour engager un tel projet ? La mobilisation des ressources en interne est-elle compatible avec les missions opérationnelles de l'entreprise ?
- **Temporel :** quelles sont les adhérences avec les projets en cours de déroulement ou planifiés ?
- **Système d'information et processus :** en quoi le futur projet impacte-t-il le système d'information actuel ? les processus de pilotage ? les processus opérationnels ? les processus supports ?

L'étude de faisabilité permet à ce stade d'identifier et de définir les scénarios de solution envisageables et d'évaluer pour chaque scénario ses avantages et inconvénients.

© Éditions d'Organisation

La démarche de conduite d'une étude de faisabilité s'articule autour de quatre étapes :

- Analyse des impacts techniques, organisationnels, réglementaires, système d'information, budgétaires ;
- Identification des scénarios possibles ;
- Choix d'un scénario ;
- Recensement des éléments de coûts pour les premières estimations.

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Un bilan prévisionnel coûts/avantages doit accompagner la description des scénarios ;
- Vous devez apprécier le niveau d'expérience de votre entreprise pour ce type de projet ;
- Identifiez dès le départ les adhérences avec les autres études ou projets (liens de simultanéité, travaux pouvant être mutualisés, ressources critiques indispensables…) ;
- L'étude de faisabilité peut conduire ou non au lancement ou au report du projet à une date ultérieure.

6. Synthèse du dossier d'étude

La synthèse du dossier d'étude permet de donner une vision globale des résultats en reprenant les éléments pertinents de l'expression du besoin, de l'étude d'opportunité et de l'étude de faisabilité.

C'est à partir du dossier d'étude que la direction générale, au travers de son organe de décision, prendra la décision de lancer ou non le projet, et si oui, sous quelles conditions.

La synthèse du dossier d'étude reprend :

- Le rappel du contexte comprenant la description du besoin, éventuellement l'analyse du marché et de la concurrence, et la synthèse des contraintes du projet ;
- Le périmètre du projet ;
- Le budget nécessaire pour sa réalisation ;

© Éditions d'Organisation

- La date de livraison du produit du projet souhaitée;
- L'analyse de la rentabilité au travers un «business case»;
- Les risques et les enjeux pour l'entreprise;
- La synthèse des impacts du projet;
- Le scénario retenu pour la satisfaction du besoin;
- Les ressources et les compétences internes et externes à l'entreprise à mobiliser;
- Les facteurs clés de succès;
- Un premier planning.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Un bilan prévisionnel coûts/avantages doit accompagner la description des scénarios;
- Un effort de synthèse est indispensable pour ne garder que les éléments d'aide à la décision et de compréhension des enjeux du projet pour l'entreprise;
- À ce stade, le projet peut être lancé, ajourné ou supprimé.

Conclusion

Le succès de la phase d'étude passe par la réalisation de trois étapes successives : L'expression du besoin, l'étude d'opportunité/analyse du ROI et l'étude de faisabilité ainsi que par l'utilisation d'outils et de livrables appropriés.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Note de lancement d'étude**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

- La note de lancement officialise le démarrage de l'étude auprès de l'ensemble des responsables et des personnes concernées par celle-ci au sein de l'entreprise;
- C'est un outil de communication interne auprès des différentes directions de l'entreprise.

COMMENT FAIRE?

- Rédiger la note de lancement
  La note de lancement doit comprendre les éléments suivants :
  - Le contexte de l'étude;
  - La problématique;
  - Les principaux enjeux et objectifs de l'étude;
  - Le nom du commanditaire et du chef d'étude;
  - Les acteurs impliqués dans l'étude;
  - La date et la durée de l'étude.
- Faire valider la note de lancement par le sponsor de l'étude;
- Diffuser la note de lancement.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- La note de lancement est un support de communication, elle doit être rédigée sous la forme d'un texte relativement court;
- Faites valider la note de lancement par le sponsor avant toute diffusion.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**SPI – SFS**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Un problème peut être défini comme la différence entre deux situations :

- **La situation actuelle insatisfaisante** qui correspond à ce qui est considéré comme insatisfaisant, de préférence chiffré ;
- **La situation future satisfaisante** (norme ou objectif) qui décrit ce que devrait être la situation si elle était considérée comme normale.

COMMENT FAIRE?

- Qualifier le problème selon deux critères :
  - **L'urgence :** caractérise la nécessité de faire quelque chose rapidement pour éviter les impacts ;
  - **L'importance :** caractérise la nécessité de faire quelque chose car les conséquences sont importantes ;
- Conclure
  - Urgence avec importance = Problème à réaliser prioritairement ;
  - Urgence sans importance = Problème à déléguer ;
  - Importance sans urgence = Problème dont le traitement doit être planifié ;
  - Ni urgence, ni importance = Problème à ne pas traiter.
- Utiliser des critères rationnels pour affiner la conclusion précédente
  - **La gravité** (impacts irréversibles) ;
  - **L'évolutivité** (dégradation ou détérioration) ;
  - **La répétition** (et sa fréquence) ;
  - **Les effets secondaires.**
- Définir l'objectif en utilisant le principe « SMART » :
  - « **S** » comme situation précise ;
  - « **M** » comme mesurable avec un indicateur indiscutable : euros, jours calendaires, pourcentage, nombre de personnes, de réclamations, d'incidents, de factures, de dossiers, de commandes, de livraisons, d'écritures comptables, de MIPS, de connexions…
  - « **A** » comme applicable utilement ;
  - « **R** » comme réalisable ;
  - « **T** » comme temporel (échéance).

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Ne confondez pas la situation présente insatisfaisante et ses causes ;
- Ne confondez pas la situation future satisfaisante et la solution pour y arriver.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Analyse fonctionnelle (analyse de la valeur)**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

L'analyse fonctionnelle est un outil issu de la démarche de l'analyse de la valeur. Elle permet de définir les fonctions d'un domaine, d'un système, d'une procédure, d'un produit… Il est habituel de distinguer cinq natures de fonction :

- **La fonction principale :** raison d'exister du domaine (ou du système). Elle correspond à un besoin rationnel (et donc mesurable) exprimé par un client. La fonction principale correspond souvent à l'unité de découpage des processus dans un système ou des entités dans une structure organique;
- **La (les) fonction (s) secondaire (s) :** utilités supplémentaires que le domaine (ou le système) met à la disposition du client. Ces utilités supplémentaires répondent, elles aussi, à des besoins rationnels exprimés par un client;
- **La (les) fonction (s) d'estime :** satisfaction des attentes affectives (appartenance, reconnaissance, affection…). Elles se traduisent par des prestations ou des produits qui font plaisir à offrir ou posséder, ou encore à montrer aux autres;
- **La (les) fonction (s) de contrainte externe :** contraintes déontologiques, comptables, fiscales, écologiques... Ne pas prendre en compte ces contraintes peut porter préjudice au domaine. Dans certains cas, le non-respect d'une obligation réglementaire peut même conduire à la disparition du système;
- **La (les) fonction (s) de contrainte interne :** écritures comptables, statistiques...

COMMENT FAIRE?

- Identifier dans l'ordre la fonction principale puis les autres fonctions.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Un domaine ou un système efficace n'a qu'une seule finalité principale, sinon, les performances de chacune de ses fonctions sont celles du couteau suisse…;
- Le respect d'une contrainte externe ou interne n'est pas la raison d'exister du domaine.

EXEMPLE – AGENCE BANCAIRE

- Fonction principale : apporter un service de caisse de proximité;
- Fonction secondaire : proposer des produits d'épargne;
- Fonction secondaire : proposer des financements;
- Fonction d'estime : inviter des gros clients à des conférences;
- Fonction de contrainte externe : informer les autorités compétentes dans le cas d'opérations de blanchiment;
- Fonction de contrainte interne : tenir à jour la caisse.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Dossier d'expression de besoin**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le dossier d'expression de besoin permet de formaliser explicitement les besoins exprimés par un client ou des utilisateurs afin de les valider et de les transformer en projet si cela est jugé opportun.

Exprimer un besoin, c'est considérer qu'il est nécessaire de modifier une situation existante et d'être capable de définir l'état à atteindre à partir de celle-ci.

COMMENT FAIRE?

- **Identifier les acteurs :** nom du rédacteur du dossier (et nom de sa structure) et personnes qui ont été consultées (nom de leurs structures);
- **Rappeler le contexte :** éléments du contexte pertinents et présentation de ce qui a déclenché la rédaction du dossier : un changement de réglementation, une innovation technologique, les résultats d'une étude de l'audit, du marketing…
- **Donner l'objet du dossier d'expression de besoin** (faire évoluer un applicatif, modifier ou introduire une nouvelle procédure, modifier ou créer une structure, lancer un nouveau produit…);
- **Spécifier les objectifs poursuivis :** objectif principal et objectifs complémentaires : accroissement de productivité d'un service, réduction du taux d'anomalies/de dysfonctionnements, accroissement de la qualité de service client, réduction des coûts…
- **Rappeler l'existant :** préciser quels sont les processus, les acteurs, les structures, les produits, les applications informatiques, les marchés de clientèle … concernés;
- **Evaluer les gains attendus et indiquer le moyen de les mesurer** (indicateurs existants ou à mettre en œuvre);
- **Lister les contraintes :** coût et délais de mise en œuvre et coût prévisionnel de fonctionnement;
- **Lister les risques liés à la réalisation ou à la non-réalisation du projet**.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Distinguez besoin et :
  - Problème ou dysfonctionnement : description de la situation existante et analyse critique;
  - Responsabilité : hiérarchisation des besoins en fonction de la contribution aux objectifs;
  - Constat : évaluation économique gains/coûts;
  - Idée ou rêve : soyez créatif et prospectif et ne préjugez pas des solutions a priori.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Dossier d'étude d'opportunité**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le dossier d'étude d'opportunité permet, à partir d'une expression de besoin, d'aboutir à une première formulation de l'idée d'un projet et de son opportunité. Son objectif est de faciliter la prise de décision d'engager ou non celui-ci.

COMMENT FAIRE?

Renseigner les rubriques du dossier d'étude d'opportunité :

- **Objet** (à partir de la fiche d'expression de besoins) : reformuler brièvement le besoin (faire évoluer une application informatique, modifier ou introduire une nouvelle procédure, modifier ou créer une structure);
- **Objectifs et enjeux** (à partir de la fiche d'expression de besoins) : rappeler quel est l'objectif principal et quels sont les objectifs complémentaires;
- **Description de l'objet du changement :** décrire les caractéristiques et le fonctionnement du processus, de la structure, de l'application informatique ou du produit modifié ou à créer;
- **Acteurs :** préciser les acteurs concernés par le processus ou la structure modifiée ou à créer;
- **Impacts organisationnels et humains :** indiquer les principaux impacts du changement sur les structures et les hommes;
- **Exigences de qualité :** préciser les exigences de qualité que devra remplir le nouveau processus, produit… : niveau et délai des prestations, niveau de sécurité, taux de disponibilité… mais aussi les contraintes de fonctionnement, les conditions de maintenance/d'évolution, la durée de vie prévisible;
- **Volumes prévus :** précisez le nombre de produits vendus, d'opérations traitées, le nombre de fois où l'applicatif ou la procédure seront utilisés pour une période donnée;
- **Coûts :** en fonction des gains prévus, calculer le retour sur investissement et évaluer le coût maximal de fonctionnement acceptable;
- **Délais de mise en œuvre :** préciser la date limite de mise en œuvre, les contraintes pesant sur ces délais et donner une première idée des étapes du projet dans le temps.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Rédigez le dossier d'étude d'opportunité avec les « experts métiers » de l'entreprise qui seront sollicités dans le déroulement du projet : bureau des méthodes, engineering, service études informatiques, ressources humaines, marketing, inspection…
- Faites plusieurs relectures du dossier d'étude d'opportunité avant sa finalisation.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Calcul du retour sur investissement**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le calcul de la rentabilité prévisionnelle est un outil de rationalisation économique des décisions. Il a pour objectif de mesurer la rentabilité financière prévisionnelle (retour sur investissement) des solutions envisagées à l'issue d'une étude, afin de faire ressortir celles qui rapportent le plus.

Il se compose de quatre approches :

- Viabilité économique;
- Retour sur investissement;
- Retour sur investissement économique;
- Retour sur investissement économique pour des cycles de reproduction répétitifs.

COMMENT FAIRE?

- Déterminer la viabilité économique (pour les solutions n'impliquant pas d'investissement) par la formule suivante :

VE = Gains – Coûts > 0

- Déterminer le retour sur investissement (pour les solutions se traduisant par des investissements à amortir sur une période courte de 3 à 5 ans) par la formule suivante :

ROI = [(Variation des recettes + Variation des économies - Coûts de fonctionnement) x Période donnée / Coût de mise en place] x Durée

- Déterminer le retour sur investissement économique (pour les projets importants) afin d'évaluer les effets économiques d'une solution, par rapport à ceux que l'on obtiendrait si rien n'était fait.
  - Rendement actuel (RA)

RA (t) = Résultats financiers de la solution actuelle (période t) / Ca (t) = Coût de fonctionnement de la solution actuelle (période t) x 100

  - Rendement prévu (RP)

RP (t) = Rp Résultats financiers attendus de la solution future (période t) / Cp (t) = Coût de fonctionnement prévu de la solution future (t)

  - Gain d'efficacité relative (GER)

GER = Gain d'efficacité relative = RP/RA x 100

Les gains réalisés annuellement sont donnés par : l'amélioration des résultats à budget égal : RA (par an) X (GER-1), l'économie budgétaire annuelle [EB (an)] pour un résultat identique : Ca par an – (Ca par an/GER) = EB par an et la durée nécessaire à l'amortissement de la réorganisation : dépense envisagée pour la renégociation (étude, mise en place…) / EB par an.

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

- Déterminer le retour sur investissement économique (Pour des cycles de reproduction répétitifs) avec la formule suivante :

  A (nombre prévisionnel de cycles) = D (dépenses à engager pour simplifier l'ancien cycle)

  ○ Pour amortir les dépenses à engager :

  (T1 - T2) Q2 x t (coût complet de la main-d'œuvre / (Q1 + Q2) pour une unité de temps du cycle)

Avec T1 : temps de main-d'œuvre pour effectuer l'ancien cycle; Q1 : quantité de produits fabriqués pendant l'ancien cycle; T2 : temps prévisionnel de main-d'œuvre pour le nouveau cycle; Q2 : quantité prévisionnelle de produits fabriqués pendant le nouveau cycle.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Il est indispensable de calculer le ROI de tout projet;
- N'oubliez pas les coûts de fonctionnement de la solution dans votre calcul.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Dossier d'étude de faisabilité**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le dossier d'étude de faisabilité a plusieurs finalités :

- Déterminer la capacité de l'entreprise à mener (ou non) le projet;
- Etablir sous quelles conditions (humaines, techniques, économiques);
- Préconiser un scénario technique de réalisation du produit du projet;
- Caractériser le projet et décider de son lancement.

COMMENT FAIRE?

- Identifier les impacts du produit du projet pour la période du projet et pour la période d'utilisation :
  - Sur les bénéficiaires, utilisateurs, usages, clients…
  - Sur les autres projets en cours ou en phase étude;
  - Sur les RH, les systèmes d'information, la sécurité informatique, la fraude et le juridique;
- Estimer si l'entreprise a l'expérience d'un tel projet :
  - Identifier les risques (techniques, humains, technologiques);
  - Déterminer la capacité de l'entreprise à mener le projet en termes :
    - de compétences;
    - de ressources (humaines, techniques);
  - Caractériser le projet et estimer les compétences requises pour le chef de projet, l'équipe projet et les experts;
- Elaborer des scénarios de réalisation et les chiffrer en termes de coûts, délais, charges et avantages/inconvénients :
  - Préconiser un scénario;
  - Estimer les charges nécessaires (grosse maille);
  - Constituer un premier noyau dur d'équipe avec leurs compétences et leurs disponibilités;
  - Construire une première version de l'organisation du projet.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- L'analyse de la faisabilité technique du projet est aussi importante que l'étude de son opportunité;
- Vous devez identifier autant que faire se peut tous les facteurs de risques techniques que le projet rencontrera ainsi que les actions correspondantes à conduire : formation de certains acteurs, choix de telle ou telle technologie.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

INITIALISATION

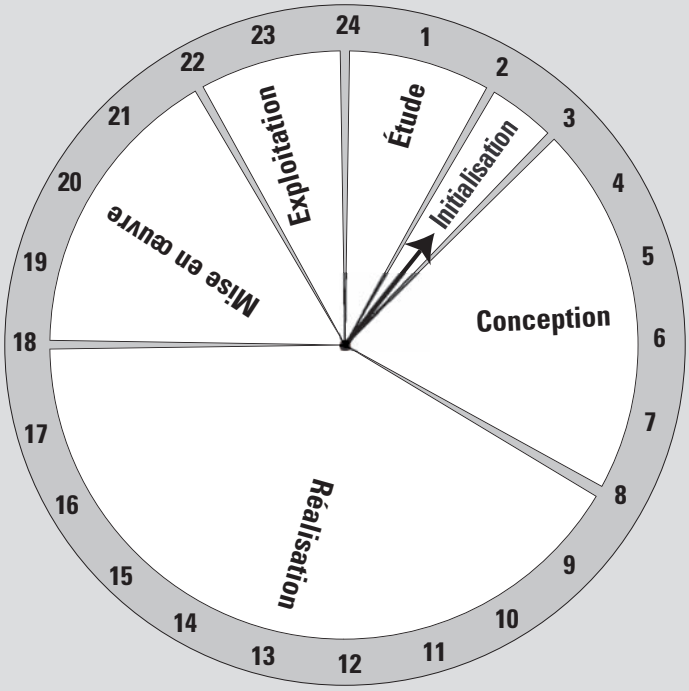


SCHÉMA – **La phase d'initialisation ramenée à 24 heures**

« Pendant la phase d'initialisation, le temps d'une bonne préparation tu prendras »

Fondamentaux 3

Introduction

Le succès de la phase d'initialisation passe par la réalisation de deux étapes successives :

- Le lancement du projet;
- L'organisation du projet.

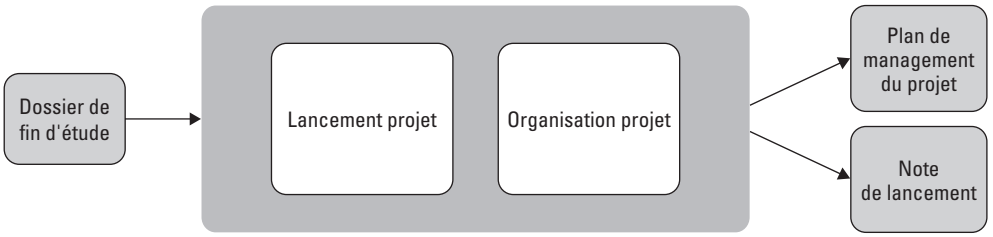


Schéma – Les entrées et sorties de la phase d'initialisation

Le succès de la phase d'initialisation passe aussi par l'utilisation d'outils et de livrables appropriés :

- Note de lancement du projet;
- Note de cadrage;
- Plan de management de projet.

Dans l'initialisation d'un projet, un grand nombre de questions se posent :

- **Quel est le contexte du projet?** changement de la réglementation? évolution de la concurrence? concentration, fusion? migration informatique? plan social?...
- **Quels éléments culturels faut-il prendre en compte?** distance hiérarchique forte ou faible? besoin de contrôle de l'incertitude fort ou faible? individualisme ou collectivisme? masculinité ou féminité? croyances? coutumes? héros?...
- **Quels sont les enjeux et les objectifs du projet?** quel est le problème? comment peut-on le mesurer? le problème a-t-il des effets secondaires ailleurs? que se passera t-il si rien n'est fait? quel est le changement projeté? la solution projetée fonctionne-t-elle déjà utilisée ailleurs? avec quels résultats? quels sont les critères et conditions permettant un bon niveau de performance de la solution? comment pourrait-on décrire la situation s'il n'y avait pas de problème? comment pourrait-on mesurer la qualité de la solution?...
- **Quelles sont les ressources à associer au projet?** de quelles compétences techniques, métier... a-t-on besoin dans le projet? à quel moment? combien

© Éditions d'Organisation

de temps ? quelle ressource sera particulièrement disponible ou indisponible à tel ou tel moment ? quelles ressources financières nécessite le projet ? de quels outils, locaux, matériels… a-t-on besoin dans le projet ?

- **Quels sont les délais à prévoir ?** quand le projet peut-il commencer ? quand le projet doit-il être terminé (échéance réglementaire, date symbolique…) ? quelle période est-elle la plus propice au déroulement du projet ? quelle période est-elle particulièrement à éviter (clôture annuelle des comptes, congés annuels…) ?
- **Quelle est la démarche à adopter ?** la nature du projet nécessite-t-elle des points de passage obligés (par ex : certification ISO) ? existe-t-il des démarches types dont il est possible de s'inspirer (méthodologie de résolution de problème ; analyse de la valeur ; démarche de conception d'une application informatique…) ? quels travaux doivent-ils être réalisés ? dans quel ordre ? quelles sont les grandes étapes du projet ? comment ces étapes se décomposent-elles en lots de travaux ? comment ces étapes doivent-elles se matérialiser (livrables, résultats observables…) ? comment ces étapes doivent-elles être validées ? par quelles instances ?
- **Quels livrables sont-ils à produire ?** à quel moment ? dans quel ordre ? quel formalisme (charte graphique, numéro d'immatriculation…) les différents livrables doivent-ils respecter ? existe-t-il des plans types, des modèles de référence ?…
- **Quelle organisation de projet faut-il mettre en œuvre ?** qui est le sponsor du projet ? quelles sont les personnes à associer au projet ? quel est le périmètre du projet ? quelles sont les différentes catégories de bénéficiaires du projet ? quelles instances doivent-elles être créées (comité de pilotage, comité de projet…) ? quels chantiers techniques, filières transversales… doivent-ils être créés ? avec quels rôles et quelles responsabilités ?
- **Quel dispositif de suivi et de validation des travaux faut-il prévoir ?** qui doit valider quel livrable du projet ? à quel moment ? qui est habilité à modifier le contrat de départ : objectifs à atteindre ; budgets ; calendrier, voire à suspendre ou arrêter le projet ? quel processus d'arbitrage est-il utile de créer ?…
- **De quelle infrastructure matérielle a-t-on besoin pour le projet ?** combien de personnes sont-elles affectées à plein temps sur le projet ? à quel moment et pendant combien de temps ? quelles natures d'informations doivent-elles être échangées entre les acteurs du projet ? quelles informations doivent être conservées ? sous quelle forme (électronique, papier…) ? quelles précautions et mesures de sécurité sont-elles à prendre en compte pour certaines informations concernant le projet ?
- **Quel dispositif de pilotage faut-il mettre en place ?** quelles natures d'information doivent-elles être suivies dans le tableau de bord ? avec quelle

© Éditions d'Organisation

fréquence ? qui doit recevoir quelle information de pilotage ? avec quelle fréquence ? pour prendre quelle nature de décision ? qui est le mieux placé pour collecter les informations ? qui doit-il les mettre en forme ? qui doit-il les valider avant diffusion ? quels sont les attendus réciproques entre les acteurs ?

- **Quel dispositif de gestion des risques faut-il mettre en œuvre ?** à quels risques le projet est-il confronté : technologie nouvelle ? changement culturel majeur entraînant des résistances au changement ? nombre de personnes concernées ? échéance non négociable ? de quelles façons ont-ils été traités les mêmes risques dans d'autres projets analogues ? qui peut-il remplir le rôle de gestionnaire des risques dans le cadre du projet ? avec quel rattachement ?
- **Quel dispositif de communication faut-il mettre en œuvre ?** quelles sont les personnes concernées par une information sur le projet ? quelles natures d'information doivent-elles être communiquées ? à quels destinataires ? quelles obligations réglementaires doivent-elles être respectées (par exemple : information au comité d'entreprise pour avis) ? à quel moment ou avec quelle fréquence ? avec quel objectif (par exemple : rendre compte, mobiliser…) ? quels sont les canaux de communication habituellement utilisés pour communiquer sur les projets de cette même nature ? quelles sont les personnes les mieux placées pour communiquer sur le projet ?

1. Lancement du projet

Le lancement d'un projet se fait à partir d'une note de lancement. Celle-ci officialise le lancement du projet auprès de l'ensemble des responsables et des personnes concernées par le projet dans l'entreprise. La note de lancement est rédigée et diffusée au démarrage du projet.

En plus de la note de lancement, une réunion de lancement avec l'ensemble des participants au projet peut être très utile pour partager une vision claire du projet quant à sa finalité et ses enjeux.

Le document de lancement qui sera présenté à l'équipe projet doit reprendre les éléments suivants :

- Le contexte du projet ;
- Le rappel des enjeux et de la problématique ;
- Les objectifs fixés au projet ;
- L'organisation du projet ;

© Éditions d'Organisation

- Les grandes étapes du projet;
- Le budget;
- Les facteurs clés de succès;
- Les livrables pour chacun des acteurs impliqués sur le projet;
- Les règles et les méthodes qui seront utilisées dans le cadre du projet.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Faites valider la note de lancement par le commanditaire ou le sponsor du projet;
- Lancez la réunion de lancement avec l'ensemble de votre équipe le plus tôt possible;
- Définissez dès ce stade votre stratégie de communication au sein de l'entreprise;
- Identifiez les différents freins potentiels dans la structure et pour cela, aidez-vous de la cartographie des forces en présence;
- Assurez-vous d'une communication la plus large possible.

2. ORGANISATION DU PROJET

La manière de structurer le projet est capitale.

Il est indispensable de passer le temps nécessaire pour structurer au mieux le projet et définir les différentes instances de décision.

Les travaux à réaliser par le chef de projet pour organiser le projet sont les suivants :

- Décomposer le projet par grands domaines ou fonctions;
- Identifier les chantiers en regroupant des blocs homogènes. En règle générale un chantier donne une vision transverse du thème abordé. Exemple : le chantier «Conduite du changement» dans le cadre d'une réorganisation;
- Recenser les filières impactées par le projet. En général, à chaque domaine métier impacté correspond une filière;
- Elaborer un planning pour chaque chantier et les consolider dans un planning général du projet;
- Nommer les responsables de chantier et de filière métier;

© Éditions d'Organisation

- Déterminer pour chaque chantier et chaque filière les livrables à produire;
- Estimer le plan de charge nécessaire au management du projet et à la réalisation des différents travaux des filières métiers et des chantiers;
- Prendre en compte les grands jalons du projet;
- Définir le noyau dur de l'équipe projet et les acteurs qui seront sollicités à un moment clé du projet;
- Définir les instances nécessaires au projet pour son bon fonctionnement;
- Identifier les processus supports de l'entreprise indispensables à la réussite du projet (achats, juridique, ressources humaines..);
- Définir la stratégie de communication en fonction des enjeux du projet.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- N'hésitez pas à vous faire aider par un consultant extérieur;
- Un responsable de filière doit être issu de préférence du métier;
- Pour un projet complexe, pensez à la problématique de coordination entre les filières et les chantiers;
- Prenez en compte dans votre gestion des risques le niveau de disponibilité des acteurs affectés au projet;
- Ne pas intégrer le plus tôt possible un processus support peut avoir pour conséquence le retard de livraison d'un livrable;
- Une communication avec les partenaires peut s'avérer payante dans certains cas.

Conclusion

Le succès de la phase d'initialisation passe par la réalisation de deux étapes successives : le lancement du projet et l'organisation du projet ainsi que par l'utilisation d'outils et de livrables appropriés.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Note de lancement de projet**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

La note de lancement du projet a pour objectif principal d'officialiser le lancement de celui-ci auprès de l'ensemble des acteurs de l'entreprise concernés par son déroulement. Il permet de communiquer avec l'ensemble des responsables de l'entreprise. La note de lancement est rédigée et diffusée, soit à la fin de la phase d'étude, soit au début de la phase d'initialisation.

COMMENT FAIRE?

- Rédiger la note de lancement de projet.
  La note de lancement doit reprendre :
  - Le contexte du projet;
  - Le rappel de la problématique devant être traité par le projet;
  - Les objectifs et les enjeux du projet;
  - L'identification des principaux acteurs dont le commanditaire du projet;
  - Les livrables du projet;
  - La date de début et la durée du projet.
- Faire valider la note de lancement de projety;
- Diffuser la note de lancement de projet.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Faites valider la note de lancement par le sponsor du projet;
- Il est également nécessaire de faire une réunion de lancement.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Note de cadrage**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Dans le déroulement d'un projet, la note de cadrage intervient à la suite de la décision de lancer le projet, elle-même prise sur la base du dossier d'étude d'opportunité. La note de cadrage a pour finalité de définir le cadre du projet dans ses grandes lignes : quels acteurs, quelles étapes… De plus, elle sert de référence à l'ensemble des acteurs du projet, tout au long de celui-ci.

COMMENT FAIRE?

- Renseigner les rubriques suivantes :
  - **Origine du projet et directions «clientes» :** préciser les événements qui ont déclenché le projet, ainsi que les services/directions à l'origine du besoin et qui participeront aux étapes de validation du projet;
  - **Objectifs et vision du problème** : indiquer les besoins exprimés et les résultats attendus en termes de productivité, de qualité de service, de réduction des coûts, de sécurité (si possible quantifiés);
  - **Périmètre du projet** : indiquer les fonctions/caractéristiques que devront remplir les nouveaux processus, produits, structures, applicatifs et les volumes concernés et préciser les interdépendances avec d'autres projets en cours ou à venir;
  - **Périmètre hors projet** : préciser, si nécessaire, les fonctions, acteurs, structures non incluses dans le périmètre du projet afin d'éviter toute ambiguïté dans la communication du projet et prévenir d'éventuelles dérives;
  - **Contraintes à prendre en compte** : identifier les contraintes internes et externes réelles qui pèseront sur le choix des solutions;
  - **Organisation du projet** : définir la structure du projet : comité de pilotage et comité de projet en identifiant les acteurs (internes et externes) et leur rôle, et identifier les interlocuteurs qui seront sollicités pendant le projet;
  - **Calendrier** : indiquer la durée du projet et de chacune des grandes étapes;
  - **Budget** : préciser le budget alloué au projet, en le détaillant par métier (organisateurs, informaticiens, responsables des ressources humaines).

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Faites valider la note de cadrage par le sponsor du projet;
- Impliquez les membres de l'équipe projet dans la rédaction et l'enrichissement de la note de cadrage;
- Mettez à jour la note de cadrage tout au long du projet et/ou élaborez une note spécifique à chaque nouvelle étape du projet;
- Dans les grands projets, la note de cadrage n'est pas suffisante et vous devez rédiger un document plus détaillé, le plan de management de projet (cf. fiche sur le thème).

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Plan de management de projet**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le plan de management de projet est un support important dans la communication avec l'ensemble de l'équipe projet. Il permet de donner une visibilité sur la conduite du projet, de fixer les responsabilités entre les différents acteurs du projet et d'en définir les instances de pilotage. Le plan de management s'applique à l'ensemble de l'équipe projet. C'est l'un des tous premiers documents à rédiger.

COMMENT FAIRE?

- Le plan de management de projet doit comprendre les éléments suivants :
  - L'objectif et les enjeux du projet;
  - Le découpage du projet en filières et chantiers;
  - L'organisation du projet déclinant les rôles et les responsabilités de chaque acteur;
  - Le rôle et la composition des instances de pilotage;
  - Les modalités de gestion du budget;
  - La description des filières et des chantiers;
  - La charte de gestion documentaire du projet;
  - Le macro planning.
- Pour chaque filière ou chantier, définir les points suivants :
  - Les objectifs du chantier ou de la filière;
  - Les facteurs clés de succès;
  - Les livrables du chantier ou de la filière;
  - Les acteurs intervenant sur le chantier ou la filière;
  - Les principaux processus de l'entreprise sollicités par le chantier ou la filière.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Utilisez le plan de management de projet comme support pour votre réunion de lancement du projet;
- Impliquez l'ensemble de votre équipe projet pour la réalisation du plan de management du projet car il est indispensable que le plan de management de projet soit partagé et accepté par l'ensemble de l'équipe projet;
- Adaptez l'importance et le contenu du plan de management de projet en fonction de l'importance du projet;
- N'omettez pas de créer un secrétariat de projet, surtout pour les grands projets;
- Faites valider le plan de management de projet par le sponsor et surtout la composition des instances de pilotage.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

CONCEPTION

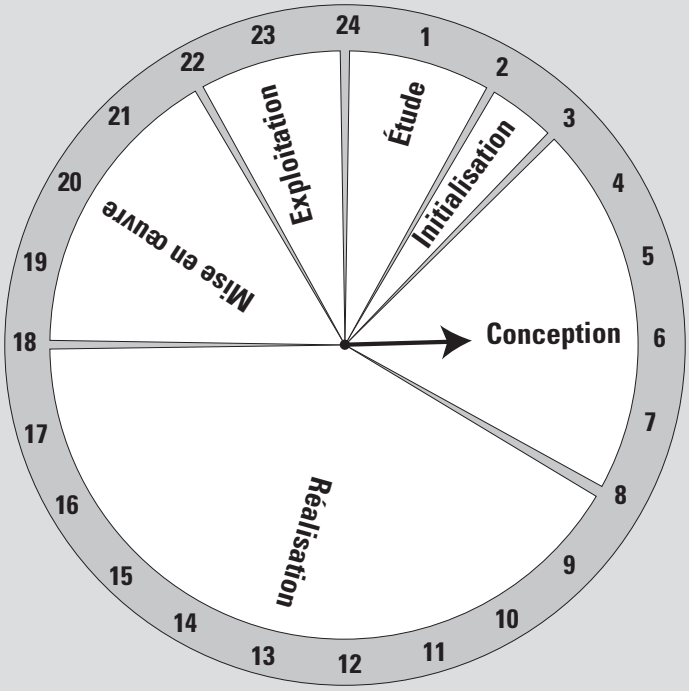


SCHÉMA – **La phase de conception ramenée à 24 heures**

« Pendant la phase de conception, d'une idée tu partiras et à du concret tu arriveras »

Fondamentaux 4

Introduction

Le succès de la phase de conception passe par la réalisation de trois étapes successives :

- Le diagnostic de la situation ;
- La recherche de solutions ;
- La formalisation des solutions.

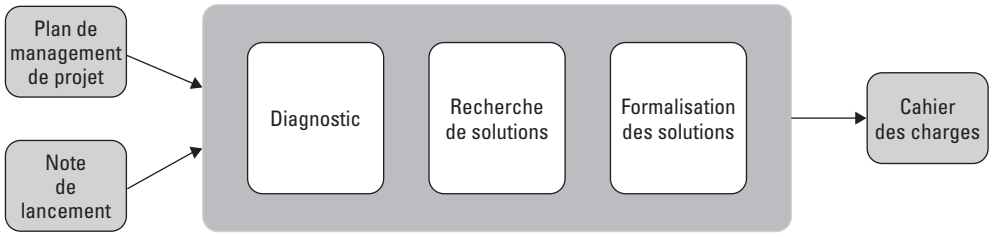


SCHÉMA – **Les entrées et sorties de la phase de conception**

Le succès de la phase de conception passe aussi par l'utilisation d'outils et de livrables appropriés :

- **Outils d'inventaire des analyses à réaliser :** QQOQCCP ;
- **Outils de description du « Qui fait quoi » :** organigramme ; tableau de répartition des tâches ; matrice de polyvalence ; matrice des pouvoirs ; fiche de fonction ; sociogramme ;
- **Outils de description du « Où » :** normes ergonomiques ;
- **Outil de description du « Quand » :** chronogramme ;
- **Outils de description du « Comment » :** processus filière ; processus de pilotage, opérationnels et supports ; diagramme de répartition des rôles ; tableau d'analyse des opérations par nature ; ordinogramme ; flow-chart ; fondamentaux d'audit ; tableau d'évaluation des contrôles ; tableau probabilité/gravité ;
- **Outils de description du « Combien » :** pointages ; loi des 20-80 ; estimations pondérées ; observations instantanées ; sondages ; distributions ;
- **Outils de description du « Pourquoi » :** arbre des causes ; règle des 5 M ;
- **Outils de recherche de solution :** benchmarking ; brainstorming ;
- **Outils de décision** : cahier des charges ; dossier de choix ; critères de choix.

© Éditions d'Organisation

1. Diagnostic de la situation

Cette phase a pour objectif d'analyser la situation existante afin d'identifier, dans le cadre d'un projet de réorganisation, les différents axes d'amélioration. Dans cette perspective il est important de bien comprendre le contexte et les enjeux pour lesquels la réorganisation est souhaitée par les dirigeants de l'entreprise.

Le diagnostic doit permettre de recenser les forces et faiblesses de l'organisation existante et d'en apprécier les effets quant à la bonne marche de l'entreprise ou de l'entité concernée par le diagnostic. Cette étape est capitale et conditionne la qualité des propositions de scénarios en vue de l'amélioration de l'organisation existante.

L'approche par les processus est souvent la méthode la mieux appropriée pour identifier le «qui fait quoi» dans une organisation.

Elle permet d'identifier les principaux processus en jeu et de décliner ces processus en activités afin de mieux comprendre les missions de chacun dans l'organisation. Pour chaque activité il est utile d'identifier et d'analyser les dysfonctionnements.

Pour identifier et résoudre les dysfonctionnements, ou problèmes rencontrés, plusieurs méthodes peuvent être utilisées :

- La démarche de résolution de problème;
- L'analyse des causes/effets; à chaque effet il convient de trouver la ou les causes correspondantes. Les causes pouvant être de plusieurs natures : humaines; procédurales; culturelles; environnementales; organisationnelles…

© Éditions d'Organisation

SCHÉMA – Exemple d'arbre des causes

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Retenez le niveau de granularité juste suffisant lors de l'approche par les processus;
- Préparez vos entretiens;
- Soyez le plus factuel possible, attention à la subjectivité;
- Validez vos hypothèses;
- Quantifiez le plus possible;
- Votre travail de collecte d'information sur le terrain doit tenir compte des hypothèses retenues afin de mieux cibler les entretiens;
- Si le temps vous est compté, allez à l'essentiel et donnez la préférence à un diagnostic flash.

© Éditions d'Organisation

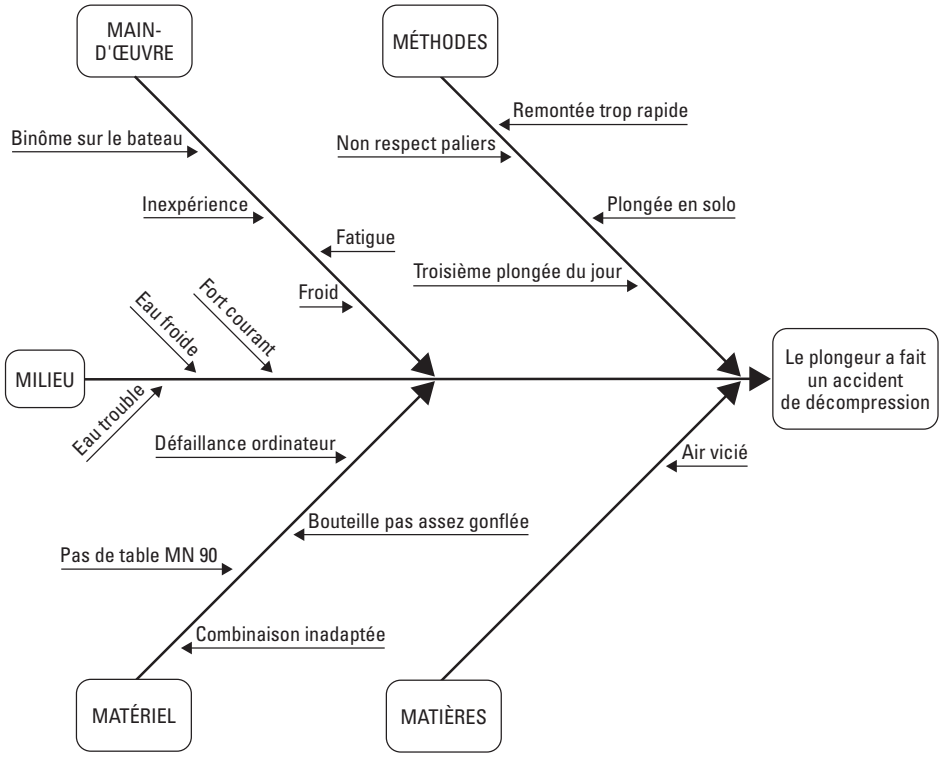


SCHÉMA – Exemple de diagramme d'Ishikawa + 5 «M»

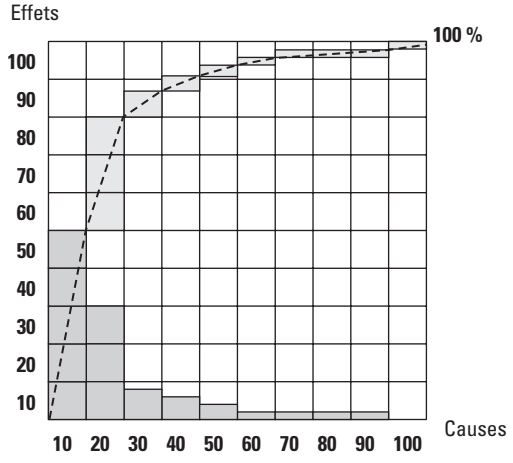


SCHÉMA – Le diagramme de Pareto

© Éditions d'Organisation

2. Recherche de solutions

Le point d'entrée dans la recherche de solutions est le résultat du diagnostic. Une bonne connaissance de l'existant facilite la recherche de solutions. Les solutions retenues doivent donner par ailleurs une réponse aux dysfonctionnements constatés.

La règle des 20/80 aide à porter l'attention sur l'importance relative de différents faits en mettant en évidence les enjeux majeurs.

La recherche de solutions demande souvent une certaine ouverture d'esprit et un travail d'équipe. Pour chaque solution, il est notamment nécessaire d'identifier les impacts et conditions de mise en œuvre. Les principaux impacts sur lesquels il faut porter une attention particulière sont les suivants :

- Organisationnels : conditions de travail, structure, rattachement hiérarchique ou fonctionnel ;
- Humains : nécessité d'une conduite du changement (formation, modification de fonctions, communication interne ou externe, conditions de déploiement) ;
- Système d'information : modification de certains processus, adaptation des outils de production, refonte des procédures ;
- Juridique ;
- Logistique.

Dans la recherche des solutions, il est important de définir le dispositif de contrôle interne approprié, et notamment les types de contrôles qui seront à réaliser.

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- N'hésitez pas à lancer une étude à ce stade si nécessaire ;
- Pensez à utiliser certaines méthodes de créativité telles que le brainstorming ;
- Faites valider vos solutions par les bénéficiaires avant de les entériner ;
- Prenez en compte les effets secondaires d'une solution ou d'une recommandation ;
- Certaines solutions peuvent s'avérer être inadaptées ou disproportionnées ;
- Prenez en compte les relations croisées lors des regroupements des causes par thèmes.

© Éditions d'Organisation

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="2">Tableau de contrôle</th><th colspan="3">Probabilité d'apparition</th></tr>
<tr><th>+</th><th>+/-</th><th>-</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Gravité</td><td>+</td><td>Contrôle exhaustif</td><td rowspan="2" colspan="2"></td></tr>
<tr><td>+/-</td><td colspan="2">Contrôle par exception,
par sondage ou global</td></tr>
<tr><td>-</td><td colspan="3">Pas de contrôle</td></tr>
</table>

SCHÉMA – **Le tableau des contrôles**

3. FORMALISATION DES SOLUTIONS

Les solutions identifiées doivent être formalisées dans un dossier de choix permettant de faire le choix le plus adapté entre elles.

Les critères pris en compte sont souvent :

- Le niveau théorique d'adéquation aux besoins exprimés dans le cahier des charges ;
- Le retour sur investissement de chaque solution ;
- Un certain nombre de critères annexes :
  - Difficultés techniques ;
  - Attrait pour les utilisateurs, usagers, clients ;
  - Facilité d'entretien, de réparation, d'évolutivité…

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Intégrez autant que faire se peut des critères objectifs mesurables dans le dossier de choix de la solution ;
- Ne proposez jamais qu'une seule solution mais un choix de trois solutions.

CONCLUSION

Le succès de la phase conception passe par la réalisation de trois étapes successives, le diagnostic de la situation, la recherche de solutions et la formalisation des solutions, ainsi que par l'utilisation d'outils et de livrables appropriés.

© Éditions d'Organisation

FICHE	Q.Q.O.Q.C.C.P.	DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

L'hexamètre de Quintilien est un outil constitué d'une check-list de questions types permettant de guider l'analyse exhaustive d'une situation. Il permet de :

- Décrire une situation à l'aide de questions commençant par : Qui? Quoi? Où? Quand? Comment?
- Chiffrer à l'aide de questions commençant par : Combien? (volumes, durées, euros,...);
- Prendre du recul sur cette situation à l'aide de questions commençant par : Pourquoi? (recherche des causes explicatives) et Pour quoi? (recherche des finalités).

COMMENT FAIRE?

- Décrire la situation : Quelles personnes interviennent dans la situation? Pour faire quoi? A quel endroit? A quel moment? De quelle façon?
- Chiffrer : Combien de fois? Quel volume? Combien de temps?
- Contrôler la qualité des informations collectées :
  - **Exactitude :** fiabilité, validité, traçabilité;
  - **Clarté :** degré de compréhension, signification évidente sans effort d'interprétation;
  - **Précision :** sans ambiguïté, d'un sens identique pour tous, reproduction fidèle du réel ne laissant aucune place à l'interprétation;
  - **Approprié :** en rapport avec le problème, adéquat, important, intéressant, pertinent;
- Prendre du recul : Pourquoi? Pour quelles raisons? Pour quoi? Pour quelles finalités?

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Commencez par collecter les informations globales avant de procéder à des analyses plus approfondies;
- Faites des zooms ponctuels uniquement sur les points nécessaires;
- Trop de questions peuvent être interprétées comme un interrogatoire par la personne interrogée.

EXEMPLES DE QUESTIONS

- **Quoi? :** l'opération est-elle utile? l'opération est-elle indispensable? que se passerait-il si on décidait de ne plus la réaliser? l'opération est-elle la conséquence d'une autre opération? si cela est le cas, laquelle? l'opération peut-elle prendre une forme plus simple? si oui, laquelle?
- **Qui? :** la personne qui exécute le travail est-elle la plus indiquée? le poste de travail dans la filière est-il le plus indiqué pour effectuer ce travail? l'unité est-elle la plus indiquée pour effectuer ce travail? pourquoi est-ce cette personne qui effectue cette tâche? est-ce la personne qui convient le mieux? si non, quelles compétences sont-elles nécessaires pour occuper ce poste? qui serait en mesure de l'effectuer au moins aussi bien?
- **Où? :** pourquoi cette tâche est-elle réalisée en ce lieu? est-ce l'endroit qui convient le mieux? peut-on réduire ou faciliter les déplacements en modifiant l'emplacement du poste, de l'unité? l'ambiance du poste est-elle bonne? l'aménagement du poste est-il bon? les matières, informations, dossiers, outils, matériels sont-ils positionnés correctement?

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

- **Quand ?** pourquoi cette tâche est-elle réalisée à ce moment ? pour ce délai ? est-ce le moment qui convient le mieux ? est-ce la durée qui convient le mieux ? quelles autres conditions conviendraient au moins aussi bien ? le travail qui incombe à ce poste est-il bien placé dans le cycle général de traitement ? peut-il être effectué au même moment qu'une autre tâche ?
- **Comment ?** pourquoi agir de cette façon ? est-ce la meilleure façon de s'y prendre ? existe-t-il un procédé, moyen, méthode plus efficace ? si oui lequel ? l'équipement du poste de travail en matériels, machines... est-il suffisant ? quels moyens supplémentaires faudrait-il ?
- **Combien ? :** quel est le volume d'activité (nombre de dossiers, bordereaux, pièces...) ? ce volume est-il linéaire ou présente-t-il des fluctuations ? combien de personnes sont-elles impliquées dans la tâche ? quel espace est-il nécessaire pour réaliser cette activité ? quel en est le temps habituel de réalisation ?
- **Pourquoi ? :** quelle est la cause de ce travail ? à quel besoin répond-il ? si on n'effectuait pas ce travail, que se passerait-il ?
- **Pour quoi ? :** quel est le but ou l'objectif de ce travail, de cette tâche ? dans quelle mesure, cela explique-t-il ce qui est fait, qui en est chargé, où cela est fait, quand cela est fait et comment cela est fait ?

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Organigramme**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

L'organigramme présente l'organisation hiérarchique d'une structure : répartition des activités, localisation des « pouvoirs » hiérarchiques (délégations, autorisations) et localisation des pouvoirs transversaux (comités). Il peut être centré sur :

- Les fonctions ou « métiers » ;
- Les marchés ou familles de clients ;
- Les projets transversaux ;
- Les « fonctions/projets » ou les « marchés/projets » entraînant un double rattachement hiérarchique des personnes.

COMMENT L'UTILISER?

- Repérer les différents niveaux hiérarchiques ;
- Identifier les responsables de ces différents niveaux ;
- Compter le nombre de personnes correspondant à chaque niveau, en nombre de personnes et en ETP (équivalents temps plein) ;
- Porter un jugement sur l'organigramme et plus précisément sur :
  - Le nombre de niveaux hiérarchiques (dans les très grandes organisations, le chiffre de 7 est souvent observé) ;
  - Le nombre de personnes « en ligne » (la norme habituelle est qu'un responsable peut avoir de 5 à 12 collaborateurs directs, le chiffre de 7, là encore, revient souvent comme le chiffre optimal).

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- L'organigramme d'une structure donne des indications sur le style de management de son responsable. Ce style de management repose sur des valeurs et des croyances ; celles-ci sont généralement presque impossibles à changer : elles représentent des « contraintes » en terme de changement ;
- A côté de l'organigramme officiel, n'oubliez pas d'identifier les comités transversaux (comité de direction ; comité technique ; comité informatique ; comité d'audit ; comité…) et les pouvoirs informels.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Tableau de répartition des tâches (TRT)**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le tableau de répartition des tâches (TRT) présente « Qui fait quoi ? » dans une structure. Il permet à ce titre :

- D'avoir une photographie de l'allocation des ressources en personnel par rapport aux différentes activités de celle-ci ;
- De s'interroger sur la pertinence de cette répartition en fonction des finalités de la structure (finalités principales et secondaires) et de ses contraintes ;
- D'identifier les actions prioritaires : réaffectation des ressources sur certaines activités, actions de formation...

COMMENT L'UTILISER ?

- Inventorier les différentes activités réalisées dans la structure ;
- Identifier les personnes affectées d'une façon habituelle à chacune de ces activités ;
- Représenter dans un tableau à double entrées (personnes en colonne et activités en ligne) par une croix les couples « personne / activité » ;
- S'interroger sur la diversité des tâches par personne (nombre d'activités réalisées par chacune des personnes) ;
- S'interroger sur la couverture de chaque activité (nombre de personnes affectées sur une même activité) ;
- Réorienter au besoin les personnes sur les activités principales et secondaires et prévoir les plans de formation indispensables.

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Il est possible d'enrichir le tableau en faisant figurer la durée par personne et par activité, en l'exprimant en heures/jour, et jours/an ou encore en % d'activité ;
- Cette expression en heures ou jours permet d'évaluer financièrement le coût de chaque activité en charges de personnel ;
- Croisez ce tableau avec le calendrier annuel : vérifiez que la charge peut être absorbée tout au long de l'année quelles qu'en soient les variations ;
- Cet outil peut utilement être utilisé dans le cadre d'une équipe projet.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Matrice de polyvalence**	**Conception**
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

La matrice de polyvalence présente « Qui sait faire quoi ? » dans une structure. Complément utile du TRT, elle permet :

- D'avoir une photographie des compétences des personnes par rapport aux différentes activités d'une structure ;
- De s'interroger sur la pertinence de cet état des compétences en fonction des finalités de celle-ci structure (finalités principales et secondaires) ;
- D'identifier les actions prioritaires telles que l'augmentation des compétences de certaines personnes sur certaines activités.

COMMENT L'UTILISER ?

- Inventorier les différentes activités réalisées dans la structure ;
- Identifier la compétence des personnes affectées d'une façon habituelle à chacune de ces activités, ainsi que celles des autres personnes de la structure ;
- Représenter dans un tableau à double entrée (personnes en colonne et activités en ligne) par un cercle les couples « personne / activité » ;
- Calculer la polyvalence par personne (nombre d'activités pour lesquelles chaque personne est compétente) ;
- Calculer la couverture par activité (nombre de personnes compétentes sur une même activité) ;
- Calculer le taux de couverture général. Si celui-ci est inférieur à 50 %, la structure a de fortes chances de ne pas pouvoir assurer tout au long de l'année la même qualité de service auprès de ses clients internes ou externes (en cas de surcharge de travail ponctuelle ou d'absence).

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Il est possible d'enrichir la matrice de polyvalence en faisant figurer le degré de compétence par personne et par activité ; On retient alors généralement trois niveaux de compétences :
  - Connaissance théorique : 1 point ;
  - Connaissance pratique des cas habituels : 2 points ;
  - Maîtrise parfaite des cas habituels et connaissance des cas inhabituels : 3 points ;

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Matrice des pouvoirs**	**Conception**
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

La matrice des pouvoirs définit le rôle de chaque acteur (direction/service/interface) en termes de responsabilité directe ou indirecte et de participation aux activités majeures ayant un impact sur la qualité (attentes du client). Cette matrice constitue une des parties du manuel d'assurance qualité de l'entreprise quand celle-ci en a un.

COMMENT L'UTILISER?

- Décliner pour chaque activité majeure du système qualité en place, ses étapes chronologiques (ex : de l'expression du besoin à la comptabilisation en compte fournisseur pour un domaine achats);
- Identifier les principaux intervenants (direction/services) par rapport à l'activité et aux étapes ainsi déclinées;
- Déterminer leur degré d'intervention par rapport à l'activité et aux étapes ainsi définies :
  - S = responsable direct (superviseur);
  - A = responsable en dernière instance (arbitrage);
  - R = responsable de domaine;
  - P = participe, est informé.
- Valider le contenu de la matrice avec le responsable de l'activité concernée.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Construisez et validez cette matrice avec chaque responsable et intervenant dans l'activité analysée;
- Identifiez toute incohérence relative aux responsabilités ainsi définies pour chaque acteur;
- Mettez en évidence tout oubli (en particulier sur « participe, est informé ») dans la gestion des interfaces;
- Rapprochez cet outil du « Qui? » de la matrice de polyvalence;
- Mettez à jour régulièrement cette matrice en fonction de l'évolution de l'organisation.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Fiche de fonction**	**Conception**
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

La fiche de fonction présente les caractéristiques d'un poste de travail. Elle permet de :

- Disposer d'une information détaillée sur le poste : unité de rattachement, responsable hiérarchique, intitulé de la fonction, titulaire du poste, suppléant en cas d'absence, finalités du poste, activités, délégations, normes de performances attendues ;
- Constituer un support de référence facilitant la gestion du personnel : recrutements, mobilités, appréciation, formation…

COMMENT FAIRE?

- Recenser les finalités du poste de travail (raison d'exister) en distinguant :
  - Les fonctions principales ;
  - Les fonctions secondaires.
- Evaluer les niveaux de performance attendus ;
- Pour chacune des fonctions, recenser :
  - Les activités à réaliser (dont les contrôles internes) ;
  - Les résultats attendus ;
  - Les relations avec d'autres personnes…
- Recenser les délégations liées au poste de travail :
  - Signature autorisée ;
  - Engagement de dépenses ;
  - Habilitations,
  - Contrôle interne.
- Formaliser ces informations dans un imprimé approprié.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Evitez les verbes trop généraux de type « gérer », « animer », « organiser »… ne décrivant pas parfaitement les activités ;
- Vérifiez les informations fournies par la personne interrogée car celle-ci peut décrire le poste tel qu'il devrait être ou qu'elle aimerait qu'il soit, et non pas ce qu'il est réellement ;
- Utilisez des mots courants, évitez les sigles et les abréviations car les fiches de fonction peuvent être diffusées dans l'entreprise à l'ensemble du personnel et doivent donc être compréhensibles facilement par tous.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE	Sociogramme	DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le sociogramme (schéma des flux entre personnes) présente les relations entre les personnes intervenant sur un même processus. Cet outil permet de détecter les relations « critiques » et ainsi mettre en place des indicateurs de contrôle formalisés dans des contrats client/fournisseur. Ceux-ci permettent de limiter les dysfonctionnements relatifs au non-respect des échéances et des délais, aux erreurs d'orientation, aux attentes excessives...

COMMENT FAIRE?

- Identifier les relations entre les personnes :
  - Lister les personnes intervenant sur un même processus;
  - Noter leur emplacement géographique;
  - Inventorier la nature des informations échangées entre ces personnes (document pour information, dossier à compléter, fiche de décision…);
  - Relever les contraintes à prendre en compte dans le processus considéré : horaire de début, horaire de fin, délai total, forme du produit fini…;
  - Identifier les types de supports de communication (papier ou électronique) accompagnant le traitement (documents de liaison, documents de position).
- Chiffrer les relations :
  - Compter les volumes échangés en prenant une période de référence suffisante pour mettre en évidence les éventuelles tendances, fluctuations saisonnières;
  - Mettre ces informations sous une forme graphique.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Cet outil permet de mettre en évidence un grand nombre d'informations possibles (qui, quoi, où, quand, comment, combien). Cependant, il n'est pas nécessaire de toutes les faire figurer sur le graphique;
- L'étude du lieu géographique et de l'aménagement de l'espace est toujours très instructif : il traduit souvent le pouvoir réel d'une personne : pouvoir hiérarchique ou pouvoir d'influence…

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Normes ergonomiques**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Les normes ergonomiques permettent d'analyser les conditions de travail.

COMMENT FAIRE?

- Identifier les niveaux de respect des normes ergonomiques :
  - **La posture de travail :** la position assise entraîne une dépense énergétique inférieure de 16 % à la position debout et de 55 % à la position debout penchée en avant. La position assise est optimale, avec un siège et un plan de travail réglables;
  - **La perception visuelle :** l'acuité visuelle maximale correspond à un cône de 20°, la vision générale correspond à un cône de 120°. La disposition optimale des informations importantes correspond au cône d'acuité visuelle maximale;
  - **L'espace de travail :** le territoire propre d'une personne correspond à un cercle de 50 centimètres autour de son corps, son territoire amical correspond à 1,20 mètre, son territoire social est compris entre 2 mètres et 3,5 mètres et sa distance publique entre de 2 mètres et 7,5 mètres. Le territoire optimal doit être supérieur au territoire propre. La dimension des bureaux : le rapport longueur/largeur doit être inférieur à 3 pour que les proportions soient agréables. La proportion optimale est de 1,7;
  - **L'éclairage :** l'acuité visuelle augmente avec l'éclairement pour atteindre son maximum vers 1000 lux (à titre de comparaison, le soleil en été provoque un éclairement de 100000 lux et un « beau clair de lune » un éclairement de 0,2 lux). L'éclairement optimal est compris entre 150 et 300 lux;
  - **Le bruit :** un fond sonore de 65 décibels est admissible sans dérangement, sauf pour une tâche d'attention soutenue, un fond de 65 à 90 décibels perturbe le système végétatif, un fond de 90 à 120 décibels provoque des troubles auditifs, un fond supérieur à 120 décibels provoque des atteintes graves du système nerveux central. Le fond sonore optimal est compris entre 40 et 60 décibels;
  - **La température** : une température comprise entre 22° et 25° provoque une baisse dans l'efficacité des tâches de vigilance, une température entre 26° et 30° un inconfort, une baisse de la production et une augmentation des accidents, une température supérieure à 30° perturbe fortement le travail. La température optimale se situe entre 18° et 20°;
  - **L'hygrométrie** : un taux d'hygrométrie trop faible assèche la peau et irrite les yeux, un taux trop élevé provoque une sensation de moiteur. Le taux optimal est compris entre 20 % et 40 %;
  - **La composition de l'air** : une personne consomme environ 10 mètres cubes d'air par heure. L'air est composé principalement d'oxygène (21 %) et d'azote (79 %), la consommation d'oxygène est de 1 litre par personne et par minute et le rejet de 50 litres d'azote par heure, ce qui suffit à vicier une atmosphère de 10 mètres cubes. Un système de renouvellement d'air optimal permet un renouvellement permanent de l'air;
  - **Le temps de travail :** chaque personne possède un rythme physiologique propre (biorythme). Une organisation optimale tient compte de chaque personne en ce qui concerne le nombre et la durée des cycles de travail et la fréquence et la durée des pauses;

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

- **La charge de travail :** dans les travaux monotones, la vigilance diminue rapidement entre les 10 et 30 premières minutes, puis plus progressivement. Un travail monotone ou un excès de travail (surmenage) entraîne une fatigue mentale. La durée optimale d'un cycle de travail est de 15 minutes, le temps d'autonomie individuelle de 30 minutes, le temps passé à effectuer des tâches ressenties comme valorisantes par l'opérateur doit être au minimum égal à 10 % du temps de travail total ;

- Repérer les écarts pouvant se traduire par une insatisfaction du personnel, ou par des risques sur la santé ou même la sécurité ;
- Prévoir des actions correctives.

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Ne sous-estimez jamais les conditions de travail : Les problèmes de santé occasionnés par les conditions de travail peuvent se traduire par des amendes très lourdes pour l'entreprise et par des condamnations au pénal pour ses dirigeants (cf. l'amiante par exemple) ;
- Les conditions de travail ne sont pas le plus puissant facteur de motivation du personnel. Cependant, des conditions de travail insatisfaisantes peuvent générer une réelle insatisfaction ;
- Agir sur les conditions de travail ne représente souvent pas des coûts très importants, surtout si on les compare aux gains de production et de qualité possibles.

© Éditions d'Organisation

FICHE	Chronogramme	DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le chronogramme permet de représenter le déroulement des cycles d'activité caractéristiques d'une unité. En fonction de la nature de l'activité, cet outil porte sur :

- La journée;
- La semaine;
- Le mois;
- Le trimestre;
- Le semestre;
- L'année.

L'intérêt de l'outil est de présenter les contraintes propres à l'unité :

- Contraintes de début d'activité;
- Contraintes de fin d'activité;
- Contraintes de simultanéité entre certaines activités.

Cette mise à plat du cycle type permet de mettre en évidence les périodes de sous-charge comme les périodes de surcharge. Cette mise en évidence permet de définir les moyens nécessaires pendant les différentes phases du cycle, ainsi que de négocier pour l'unité des niveaux de qualité des prestations différenciées dans le temps.

COMMENT L'UTILISER?

- Identifier les différentes activités de l'unité;
- Evaluer la charge habituelle pour chacune de ces activités en tenant compte de la ressource disponible habituellement;
- Repérer les contraintes de début, de fin et de simultanéité des différentes activités;
- Représenter ces informations dans un planning annuel;

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Dans les unités d'exploitation et de production, utilisez comme cycle représentatif la journée et la semaine;
- Dans les unités support (comptabilité, RH…), utilisez plutôt le mois et l'année.

EXEMPLES DE CYCLE

- Procédure budgétaire
  - Cycle d'élaboration budgétaire annuel;
  - Cycle d'estimé trimestriel;
  - Cycle de suivi mensuel.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Processus filière**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le processus filière est un outil de modélisation de l'activité d'une entité fondée sur une approche métier. Composée de plusieurs pages de format A4 ou A3, les cartes filières documentent chaque filière synthétiquement et exhaustivement, et chaque acteur participant au traitement (l'opérationnel, l'informaticien, le comptable, le contrôleur) y retrouve sa vision du traitement.

La carte filière permet de centrer la réflexion sur la chaîne des traitements internes initiés par des faits générateurs métiers sous les angles organisationnel, comptable et contrôle interne.

COMMENT FAIRE?

- Représenter graphiquement une chaîne de traitements constituant un processus sous sa forme organisationnelle;
- Mettre en évidence les différents cas de figures ou occurrences que l'on nomme filières (on obtient ainsi un modèle « processus filières » qui décrit pour un processus découpé en phases, l'ensemble des cas particuliers que l'entreprise doit être en mesure de traiter pour parvenir à la bonne fin de sa production);
- Identifier une première filière à documenter. On choisira généralement celle-ci en fonction des critères suivants :
  - Filière qui a le flux le plus important;
  - Filière qui représente l'enjeu financier le plus important;
  - Filière qui présente les risques les plus importants;
  - Filière la plus sensible pour les clients de l'entité…
- Documenter la filière sous les 3 autres vues :
  - « La Vue système » décrit les applications informatiques mises en œuvre;
  - « La Vue comptable » décrit les écritures/mouvements financiers liés aux traitements;
  - « La Vue contrôle » décrit les contrôles et actions de pilotage réalisées au cours du traitement et les responsables identifiés qui les exécutent.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Il est nécessaire de quantifier les différentes filières pour avoir, à chaque niveau du processus 100 % des flux (quantité de matière, dossiers, euros…);
- Commencez par l'identification des faits générateurs et des résultats finaux pour borner le périmètre de la carte filière.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Processus de pilotage, opérationnels et supports**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Un processus est un terme générique utilisé pour nommer une série d'actions initiées par un événement déclencheur en vue de produire un résultat final.

En organisation, le terme processus est utilisé pour qualifier le travail réalisé par des acteurs en vue d'un résultat commun.

Un processus est à ce titre :

- Déclenché par un événement extérieur au processus;
- Composé d'une succession d'activités elles-mêmes composées de tâches (décrites dans des procédures), elles-mêmes composées d'opérations (décrites dans des modes opératoires);
- Produisant un résultat pour un bénéficiaire extérieur au processus (appelé souvent le «client» du processus).

On distingue à ce titre trois natures de processus :

- **Les processus de pilotage** correspondent aux processus centrés d'une part, sur la détermination de la stratégie, des objectifs et des plans d'action de l'entreprise, et d'autre part, sur le reporting et l'évaluation de ce qui a été prévu;
- **Les processus opérationnels** correspondent aux processus spécifiques du métier de l'entreprise;
- **Les processus supports** correspondent aux processus permettant aux deux autres catégories de processus de fonctionner, comme les processus comptables, RH, achats, moyens généraux…

COMMENT FAIRE?

- Identifier les processus de l'entreprise;
- Repérer les adhérences entre les processus;
- Qualifier leurs performances actuelles et souhaitables;
- Engager les actions prioritaires qui s'imposent.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Il existe le plus souvent des adhérences entre les processus d'une entreprise;
- Dans certaines entreprises, on nomme des «responsables de processus» dont la tâche est de veiller au bon fonctionnement de ceux-ci;
- Les produits et/ou prestations produits par les processus opérationnels sont le plus souvent facturés à des clients. A ce titre, ils doivent présenter des niveaux de performance conformes aux besoins et attentes des clients, et au moins conformes à ce qui figure dans les contrats de vente;
- Des règles de gestion accompagnent les processus.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Diagramme de répartition des rôles (DRR)**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le diagramme de répartition des rôles permet la représentation sous une forme simplifiée d'un processus de traitement en se centrant sur « qui fait quoi ? ». D'une manière générale, cet outil permet d'appréhender la valeur ajoutée de telle ou telle opération ou intervenant. Les éventuelles améliorations porteront donc en priorité sur la réduction du nombre des intervenants et des opérations.

COMMENT FAIRE?

- Répertorier les opérations selon leur ordre chronologique ;
- Lister les intervenants concernés ;
- Reporter les éléments collectés dans un tableau à double entrées présentant les intervenants en colonne et les opérations en ligne ;
- Faire figurer ces traitements sur une échelle de temps ;
- Analyser les impacts des situations suivantes :
  - Grand nombre d'intervenants (d'où un risque de parcellisation excessif du travail) ;
  - Grand nombre de traitements de même nature ;
  - Grand nombre d'opérations sans valeur ajoutée directe :
    - Déplacements ;
    - Tris ;
    - Classements ou recherches ;
    - Duplications ;
    - Validations et contrôles…
  - Grand nombre de traitements spécifiques, « sur mesure », non standardisés.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Formulez chaque opération par une phrase courte commençant par un verbe d'action à l'infinitif ;
- Il est possible de définir un référentiel de verbes à utiliser.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Tableau d'analyse des opérations par nature**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le tableau d'analyse des opérations par nature présente un processus sous l'angle de la nature, en terme de valeur ajoutée, de chaque opération réalisée. En effet, dans un processus, la plus grande partie des opérations ne crée pas directement de la valeur ajoutée, mais permet de se mettre en situation de pouvoir le faire, ce qui est quelque peu différent.

Les 5 natures d'opération habituellement retenues pour ce type d'analyse sont :

- **Les opérations de transformation** qui modifient l'aspect du « produit » et lui apportent une valeur ajoutée ;
- **Les opérations de contrôle** qui permettent d'abord de s'assurer que la transformation est possible, et ensuite de valider la qualité de la transformation réalisée ;
- **Les opérations de déplacement** des opérateurs ou du produit de la transformation ;
- **Les opérations de classement et/ou de recherche** du produit de la transformation (stockage, mise en attente, archivage, déstockage, sortie d'attente…) ;
- **Les opérations fictives** qui correspondent à des attentes.

COMMENT FAIRE?

- **Réaliser l'analyse critique**
  - Lister les opérations successives et identifier la nature de chaque opération ;
  - Reporter ces informations dans un tableau à double entrées et calculer le nombre d'opérations par nature.
- **Rechercher des simplifications**
  - Pour chaque opération non directement créatrice de valeur ajoutée, s'interroger sur les possibilités de supprimer, de permuter, de transférer, de combiner…
  - Pour chaque opération directement créatrice de valeur ajoutée, s'interroger sur les possibilités de réalisation différente (simplification, automatisation...).

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Il est possible d'augmenter la production de quelque % par une simple augmentation des cadences (productivité). Cependant, cette façon de faire atteint rapidement ses limites (contraintes de rythme naturel et de capacité machine) ;
- Pour gagner réellement en productivité, il est nécessaire de concevoir le travail différemment (principe de reengenering) afin de mettre le plus souvent possible les personnes en situation de créer de la valeur ajoutée. Cette approche permet de mettre en évidence des possibilités de simplifications importantes, souvent de l'ordre de 30 % du temps de travail.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Ordinogramme**	**Conception**
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

L'ordinogramme (ou organigramme logique) permet la représentation sous une forme simplifiée d'un processus complexe en se centrant sur les différentes alternatives possibles. D'une manière pratique, cette description des activités sous une forme logique permet de mettre en évidence le cas habituel et les cas moins fréquents, nécessitant un traitement différent du traitement habituel. Ce type de description permet aussi de mettre en évidence les faiblesses d'un processus concernant les éventuelles anomalies et leur traitement. Les éventuelles améliorations porteront donc souvent sur la formalisation des cas non habituels et cependant répétitifs ou représentant des enjeux financiers importants. Pour ces cas, des règles de gestion devront être définies.

COMMENT FAIRE?

- Réaliser l'analyse critique
  - Répertorier les opérations habituelles suivant leur ordre chronologique;
  - Inventorier les cas nécessitant des traitements différents;
  - Identifier les points de test, c'est-à-dire les opérations où le traitement habituel peut basculer vers un traitement spécifique; un test correspond à une question pouvant avoir comme réponse « oui » (cas habituel) et « non » (cas inhabituel);
  - Reporter les éléments collectés dans un schéma.
- Rechercher des améliorations
  - Essayer de standardiser le plus possible;
  - Définir des règles de gestion pour toutes les familles de cas atypiques.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Réalisez dans un premier temps un schéma présentant le traitement classique;
- Positionnez dans un deuxième temps les tests;
- Utilisez une symbolique simple :
  - Un ovale pour le début et la fin du schéma;
  - Des rectangles pour les opérations;
  - Des losanges pour les tests oui/non.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE	Flow-chart	DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le flow-chart (schéma de description des opérations) présente graphiquement un processus de travail en se centrant sur l'information qui circule entre les intervenants. Il permet de :

- Représenter chronologiquement les traitements effectués dans le processus.
- Faciliter l'analyse critique.
- Décrire un processus cible et notamment de positionner les contrôles.

COMMENT FAIRE?

- Réaliser l'analyse
  - Identifier les différents acteurs concernés;
  - Identifier les différents supports d'information échangés, en différenciant les supports d'information permanents (utilisables plusieurs fois) et les supports d'information non permanents (utilisables une fois);
  - Identifier les différents traitements réalisés en différenciant ceux effectués par une personne, par une machine ou par une personne à l'aide d'une machine;
  - Faire figurer ces informations dans un tableau présentant les canaux de circulation des informations.
- Critiquer
  - S'interroger sur la capacité du processus à répondre à ses finalités (fonctions principales, secondaires, d'estime et de contraintes);
  - Evaluer les performances économiques du processus (valeur des traitements : transformation, contrôle, déplacement, recherche, classement et attentes);
  - Evaluer les performances sociales du processus (intérêt du travail, degrés d'autonomie et de responsabilisation des personnes concernées, …);
  - Evaluer la sécurisation du processus (séparation des fonctions d'autorisation, de réalisation et de validation, exhaustivité des traitements, réalité des informations, enregistrements des entrées et des sorties, mémorisation des pièces, comptabilisation des opérations et de leur contrepartie comptable...).

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Il est possible d'utiliser des symboles de représentation graphique afin de visualiser les traitements et les supports d'information utilisés;
- Si cela est le cas, utilisez une légende!

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Fondamentaux d'audit**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Les fondamentaux d'audit sont des caractéristiques de fabrication qui favorisent la sécurité des structures et des processus.

COMMENT FAIRE?

- Passer en revue les points suivants :
  - **La séparation des fonctions** d'autorisation, d'exécution, de validation et de contrôle. Ces différentes fonctions ne doivent pas être réalisées par une seule et même personne;
  - **La réalité des informations** : les informations doivent correspondre à quelque chose de réel (une facture à une prestation, un solde comptable à un existant en caisse...);
  - **Les pistes d'audit :** il doit être possible de reconstituer toutes les opérations; de justifier toute information par une pièce d'origine; d'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par la conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables;
  - **Les habilitations, délégations, autorisations** : il doit exister une liste précisant qui a quelle habilitation, délégation ou autorisation (engagement de dépenses, accès aux locaux, ...);
  - **Les codes d'accès informatiques :** il doit exister des codes informatiques confidentiels permettant de limiter l'accès aux fichiers et aux programmes. On doit pouvoir savoir qui a le droit de consulter quel fichier, qui a le droit de mettre à jour quelle base de données et qui a le droit de modifier quelle application informatique. Ces opérations doivent être mémorisées. De plus, ces codes informatiques doivent comporter plusieurs caractères que l'opérateur doit pouvoir changer à sa convenance et selon un calendrier imposé par l'administrateur de l'application. Enfin, dans le cas d'une non-utilisation de son écran par un opérateur pendant quelques minutes, celui-ci doit se mettre en veille automatiquement afin d'éviter que quelqu'un d'autre n'utilise son code d'accès confidentiel;
  - **Les manuels de procédures :** il doit exister des manuels de procédures décrivant les modes opératoires (fonctions de transformation et de régulation) et précisant les personnes qui doivent effectuer les contrôles au premier degré, la périodicité de ces contrôles ainsi que leur nature (contrôle exhaustif, par sondage, global ou par exception). Dans le cas d'un contrôle exhaustif, toutes les opérations doivent être contrôlées, dans le cas d'un contrôle par sondage, un échantillon des opérations doit être contrôlé, dans le cas d'un sondage global, le montant total des opérations doit être contrôlé et dans le cas d'un contrôle par exception, seules les opérations dépassant un certain montant doivent être contrôlées.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Tout domaine ayant vocation de transformer des « entrées » pour leur apporter de la valeur ajoutée avant que celles-ci ne deviennent des « sorties » doit posséder les traitements suivants :
  - Enregistrement des entrées et des sorties;
  - Système d'autorisation des opérations de transformation;
  - Réalisation des opérations;
  - Comptabilisation des opérations;
  - Validation des opérations (contrôle au premier degré);
  - Mémorisation des documents liés aux opérations.

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

EXEMPLE

Dans le cadre de l'audit des procédures comptables, les auditeurs vérifient que le dispositif de contrôle interne permet de garantir :

- **L'exhaustivité des enregistrements :** assurance qu'aucune écriture n'est oubliée ;
- **La réalité des enregistrements :** assurance que les écritures correspondent bien à des événements réels ;
- **L'unicité des enregistrements :** assurance que les écritures ne sont pas passées en double ;
- **La propriété des enregistrements :** assurance que les écritures concernent bien l'entreprise ;
- **L'évaluation des enregistrements :** assurance que les opérations sont enregistrées pour le bon montant ;
- **La comptabilisation :** assurance que les événements de gestion se traduisent par des comptabilisations sur les comptes correspondants ;
- **La césure :** assurance que les opérations sont enregistrées sur le bon exercice comptable.

Dans le cas d'un projet, les fondamenteurs d'audit sont mis en œuvre de la façon suivante (liste non exhaustive) :

- **Séparation des fonctions**
  - Existence d'instances de décision ;
  - Séparation entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre.
- **Réalité des informations**
  - Validation des livrables par les instances et les bénéficiaires ;
  - Reporting comptable à une cellule de planification stratégique.
- **Pistes d'audit**
  - Mémorisation du budget du projet et de ses mises à jour ;
  - Affectation des budgets à des personnes habilitées ;
  - Principe d'autorisation préalable de dépenses.
- **Codes d'accès informatiques**
  - Habiliations différenciées en fonction des acteurs pour consultations ou mise à jour des documents produits par le projet.
- **Manuels de procédures**
  - Utilisation d'un référentiel méthodologique et de livrables standardisés.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Tableau d'évaluation des contrôles**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le tableau d'évaluation des contrôles permet de suivre le degré de qualité du service offert à un client en faisant remonter le pourcentage d'anomalies. C'est un document qui contient des informations sur les différents moyens d'améliorer la qualité du travail en aval par le développement de l'autocontrôle par l'opérateur lui-même. L'analyse des contrôles contient trois types d'informations :

- La nature et les conditions du contrôle effectué ;
- Les résultats chiffrés du contrôle ;
- La représentation graphique des résultats (moyenne arithmétique et étendue par séries d'observations) par rapport à la norme et aux tolérances minimales et maximales.

Lors de la mise en place d'un tel outil, il est indispensable de se questionner sur :

- L'objectif du contrôle ;
- Son coût ;
- Les conséquences d'une non-réalisation du contrôle.

Cet outil permet d'identifier de façon rapide et sûre les dysfonctionnements d'un processus, leur localisation et leur ampleur (exemple : 20 % des contrôles permettant d'identifier 80 % du total des anomalies.)

COMMENT FAIRE?

- Identifier les anomalies ;
- Corréler les résultats et des contrôles ;
- Tracer la courbe des résultats ;
- Interpréter les résultats par rapport à la norme et aux tolérances.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Trop de contrôles nuit plus à l'efficacité que ne contribue à son amélioration ;
- Trop de contrôles bloque les initiatives des employés et se traduit par une consommation de temps importante ;
- Vérifiez la qualité des informations : certaines vérifications de résultats ne prennent pas en compte la possibilité de données de base erronées.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Tableau Probabilité / Gravité**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le tableau Probabilité/Gravité est un outil permettant de déterminer le dispositif de contrôle interne d'une entité.

COMMENT FAIRE?

- Identifier tous les risques;
- Sélectionner les risques devant être mis sous contrôle;
- Classer ces risques en 3 catégories:

Catégorie 1
- Risques à probabilité d'apparition forte à gravité élévée.

Catégorie 2
- Risques à probabilité d'apparition forte à gravité moyenne;
- Risques à probabilité d'apparition moyenne à gravité moyenne;
- Risques à probabilité d'apparition moyenne à gravité forte.

Catégorie 3
- Risques à probabilité d'apparition faible à gravité forte;
- Risques à probabilité d'apparition faible à gravité moyenne;
- Risques à probabilité d'apparition faible à gravité faible;
- Risques à probabilité d'apparition forte à gravité faible;
- Risques à probabilité d'apparition moyenne à gravité moyenne.

- Risque par risque, définir le contrôle interne approprié au premier degré (personnel opérationnel) et au second degré (auditeurs).

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Le type de contrôle dépend aussi du niveau de compétence et de motivation des personnes concernées par le risque en question.

EXEMPLE

Mise sous contrôle d'une procédure permettant le passage en « pertes et profits » d'opérations.

Types de contrôles possibles :

- **Exhaustif :** contrôle de 100% des opérations;
- **Par échantillon :** contrôle de n% des opérations par sondage (ex : la racine carrée du nombre total d'opérations);
- **Global :** contrôle de 100% des opérations à partir d'un montant cumulé d'opérations;
- **Par exception :** contrôle de 100% des opérations d'un montant unitaire supérieur à n euros.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Pointages**	**Conception**
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Les pointages présentent des résultats chiffrés concernant un phénomène ou l'utilisation du temps. Ils permettent de disposer d'informations chiffrées sur un phénomène (demande d'information ou d'assistance), recherches, anomalies… ou une répartition du temps (journée type, cycle d'activité habituel) pour lesquels on ne dispose pas de référence historique. Ils se présentent sous la forme de tableaux.

L'intérêt de cet outil réside dans le fait que c'est l'opérateur lui-même qui effectue le comptage en même temps que son travail habituel.

COMMENT FAIRE?

- Préparer le pointage
  - Identifier les types de données à collecter;
  - Confectionner l'imprimé de collecte des informations;
  - Expliquer à l'opérateur ce que l'on attend de lui. En effet, la collecte des informations s'effectuant sur le poste de travail, en même temps que la réalisation du travail habituel, doit être très simple à effectuer.
- Réaliser le pointage
  - Vérifier quotidiennement le bon remplissage du tableau;
  - Fournir un nouveau tableau tous les jours;
- Calculer et analyser les résultats
  - Après une période de référence (cinq à dix jours), dépouiller les résultats et ainsi mettre en évidence les enjeux significatifs (de type loi des 20-80 par exemple).
- Informer l'opérateur sur les résultats du comptage

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Le pointage est un outil qui peut être centré sur une activité particulière ou plusieurs activités, ou encore sur des anomalies, des recherches, des demandes d'information… c'est-à-dire sur des travaux venant perturber le travail habituel;
- Commencez par un pointage très global puis affinez (zooms dans le cas de phénomènes intéressants et/ou caractéristiques).

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Loi des 20/80**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

La loi des « 20/80 » attribuée à l'économiste vénitien Vilfredo Pareto, est un outil permettant de focaliser son attention sur les enjeux. Il permet de :

- Mettre en évidence des enjeux financiers : zones présentant une forte concentration de profits ou de risques, par exemple ;
- Se centrer sur l'essentiel et d'éviter ainsi de se perdre dans les détails.

COMMENT FAIRE?

- Déterminer un champ homogène d'utilisation de la loi de Pareto : anomalies, clients, fournisseurs, euros, volumes, activités, temps... ;
- Quantifier « ce qui passe dans les tuyaux » ;
- Repérer les enjeux ;
- S'interroger sur l'efficacité des processus concernés, du système de contrôle interne, des niveaux de qualité...

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- N'oubliez pas qu'il existe plusieurs natures d'enjeux possibles : en volume, en euros, en durée...
- La parfaite proportion 20/80 est théorique. Dans la réalité, elle n'est que rarement observée exactement.

EXEMPLE

Agence bancaire, clientèle de particuliers

Si on considère le produit net bancaire d'une agence bancaire, on constate que tous ses clients ne contribuent pas à hauteur égale. Souvent en effet :

- 20 % des clients représentent 80 % du PNB (il est donc rentable de les rencontrer dans le cadre de rendez-vous à leur domicile) ;
- 30 % des clients représentent 15 % du PNB (il est donc préférable de les recevoir à l'agence au guichet ou en rendez-vous) ;
- 50 % des clients représentent 5 % du PNB (il est donc préférable de communiquer avec eux par courrier ou téléphone).

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Estimations pondérées**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Les estimations pondérées permettent de quantifier des volumes et des durées par interview de l'opérateur. Elles prennent comme point de départ l'expérience de l'activité acquise par l'opérateur. Elles sont fondées sur le principe que, dans le secteur tertiaire, certaines activités ont une durée de réalisation et une fréquence de réalisation variable. Cependant, afin de faire des calculs de charge de travail pour déterminer des effectifs nécessaires par exemple, il est nécessaire de disposer de bases de calcul. Ces données n'existant pas, il serait possible de les collecter, mais cela reviendrait à occuper le poste de l'opérateur pendant une durée suffisamment longue afin que celle-ci soit significative. C'est pour cela qu'on fait appel à son expérience de l'activité.

COMMENT FAIRE?

- Identifier l'activité que l'on souhaite évaluer. Celle-ci ne doit être ni trop grosse, ni trop petite, afin que l'estimation ait une réelle valeur;
- Demander à l'opérateur quelle est la durée ou le volume. Dans le cas où la réponse est « ça dépend », « c'est variable »…
  - Demander le volume minimum ou la durée minimale (quand tout se passe bien);
  - Demander le volume maximum ou la durée maximale (quand tout se passe mal);
  - Demander le volume le plus fréquent ou la durée habituelle (celui qui revient le plus souvent);
  - Estimer à l'aide de la formule :

(MINI + 4 (HABITUEL) + MAXI) / 6

  - Puis déterminer la précision de l'estimation à l'aide de la formule :

(MAXI - MINI) / 6

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Faire appel à l'expérience des opérateurs peut sembler peu scientifique. Il n'en est rien. En fait, s'il était possible d'occuper le poste d'un opérateur pendant quelques années et de chronométrer le temps passé pour une opération précise (par exemple la durée d'un rendez-vous avec un client), on s'apercevrait que cette durée respecte une loi normale, c'est-à-dire que, dans la plupart des cas, la durée est très proche et que, plus rarement, la durée est beaucoup plus courte ou longue;
- Il est intéressant de valider les chiffres indiqués par l'opérateur et concernant sa journée de travail habituelle par une simple addition des temps ramenés à la journée. Si le total dépasse 24 heures, c'est que certains temps sont un peu exagérés!

EXEMPLE

Détermination du nombre de dossiers à traiter par un opérateur dans une journée de travail :

- Première question : Combien de dossiers traitez-vous dans une journée calme?
  - Réponse : 10 dossiers

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

- Deuxième question : Combien de dossiers traitez-vous dans une journée chargée ?
  - Réponse : 50 dossiers
- Troisième question : Combien de dossiers traitez-vous le plus souvent ?
  - Réponse : 15 dossiers

Le nombre moyen est égal à : (10 + (4 x 15) + 50) / 6 = 120 / 6 = 20

La précision du résultat est égale à : (120 – 10) / 6 = 110 / 6 = +/- 18,33

Le premier résultat a donc une précision qui peut sembler insuffisante : de 1,66 dossiers à 38,3 dossiers !... Cependant, la loi normale montre que la dispersion autour de la moyenne (écart type) peut être +/- forte et les cas correspondant aux extrêmes extremement rares.

- Quatrième question : Combien de temps faut-il pour traiter un dossier simple ?
  - Réponse : 10 minutes
- Cinquième question : Combien de temps faut-il pour traiter un dossier complexe ?
  - Réponse : 60 minutes
- Sixième question : Quelle est la durée qui revient le plus souvent ?
  - Réponse : 20 minutes

Le temps moyen est égal à : (10 + (4 x 20) + 60) / 6 = 150 / 6 = 25 minutes

La précision du résultat est égale à : (150 – 10) / 6 = 140 / 6 = +/- 23,33

Le second résultat montre lui ausi l'extrême variablité du temps de traitement d'une opération dans le tertiaire.

Dans le cas présent, le temps de calcul qui sera retenu sera égal à 20 x 25 minutes soit 8 heures et 33 minutes, soit plus d'une personne, surtout si l'on intègre les temps non productifs...

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Observations instantanées**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Les observations instantanées correspondent à un sondage centré sur l'utilisation du temps par une population homogène. Elles permettent d'évaluer rapidement la proportion de temps consacré à telle ou telle activité par exemple. Cet outil s'utilise alors par observation de la population en situation de travail par un observateur extérieur.

COMMENT FAIRE?

- Collecter les informations
  - Déterminer un nombre total d'observations en fonction du temps disponible pour les réaliser (fonction lui-même du coût horaire de la personne qui réalise l'observation);
  - Sélectionner les moments d'observation à l'aide d'une table de nombres au hasard, afin de ne pas être influencé dans la sélection par soi-même et pour que les personnes observées ne puissent pas prévoir les moments d'observation, et donc aient bien leur comportement habituel;
  - Procéder à l'observation à proprement parler, en respectant scrupuleusement les horaires d'observation;
  - Noter sur la fiche de pointage, à chaque observation, ce que les personnes sont en train de faire.
- Vérifier la confiance et la précision du résultat
  - Faire la somme des différentes observations classées par catégories;
  - Traduire les informations collectées en pourcentages;
  - Vérifier le pourcentage le plus important à l'aide d'une table d'abaques (voir la fiche outil «sondages») permettant de donner la précision du résultat ainsi que sa confiance.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Dans le cas où le résultat n'est pas assez précis, procédez à un sondage complémentaire;
- Il est possible de filmer une journée représentative, puis de sélectionner des images au hasard. Ainsi l'observation est réalisée en différé, et sans déplacements répétitifs pour l'observateur (c'est notamment ce qui est utilisé dans les grandes surfaces pour évaluer le pouvoir d'attraction des têtes de gondoles!...).

EXEMPLE

Fréquentation d'un magasin : 200 observations réalisées au hasard sélectionnées avec la table des nombres au hasard compris entre 0 et 60.

Horaires d'observation :

- Horaire d'ouverture du magasin : 8 heures;
- Première observation : 8 heures +(10), soit 8 heures 10';
- Deuxième observation : 8 heures 10' +(55), soit 9 heures 05';
- Troisième observation : 9 heures 05' +(27), soit 9 heures 32';
- Etc.

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

Constats :

- 150 observations montrent la présence d'un client, soit 75 % du temps ;
- 20 observations montrent la présence de plus d'un client, soit 10 % du temps ;
- 30 observations montrent une absence de client, soit 15 % du temps.

(10)	(55)	(27)	59	24	54	18	09	50	08	26	14
28	52	03	54	39	05	31	23	12	26	57	08
18	53	42	18	44	50	04	54	34	25	28	47
39	50	01	05	23	15	39	32	54	09	09	59
17	30	50	43	36	32	23	14	20	42	50	44
27	43	20	21	07	31	13	11	08	53	25	53
41	01	30	26	28	56	54	11	15	55	02	06
48	23	34	36	13	46	04	16	21	29	58	47

Table de nombres au hasard / Nombres compris entre 1 et 60

© Éditions d'Organisation

FICHE	Sondages	DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Les sondages permettent :

- D'évaluer les résultats d'une structure ou d'un processus par rapport à un indicateur de performance;
- De distinguer d'éventuelles tendances caractéristiques (résultats mauvais et continuant à se détériorer, résultats bons et se dégradant, résultats mauvais et s'améliorant, résultats bons et continuant à s'améliorer, résultats présentant une amplitude élevée ou faible, résultat présentant des cycles caractéristiques…).

L'étude d'une partie d'une population n'est pas l'étude de la population entière. Le résultat obtenu donne une estimation plus ou moins précise, mais aucunement une certitude. Cette estimation se mesure avec deux indicateurs : le degré de confiance du résultat (qui représente le pourcentage de chance que le résultat soit exact) et la précision du résultat (qui représente l'intervalle dans lequel est compris le résultat identifié).

COMMENT FAIRE?

- Identifier la population homogène sur laquelle portera le sondage;
- Déterminer la durée de déroulement du sondage en fonction du temps qu'il est économiquement pertinent de consacrer, et donc la taille de l'échantillon;
- Réaliser le sondage à proprement parler en utilisant une table de nombres au hasard pour déterminer l'échantillon physique;
- Calculer le résultat du sondage;
- Evaluer la précision du résultat à l'aide d'une table statistique;
- Dans le cas où la précision du résultat n'a pas la finesse nécessaire, continuer le sondage avec un échantillon plus important.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Il n'est pas utile de prendre des échantillons de grande taille. Par contre, l'échantillon doit être pris au hasard dans une population homogène;
- La précision coûte très cher en temps de sondage.

EXEMPLE

Un sondage réalisé sur (100) dossiers pris au hasard sur une population non dénombrée de dossiers indique que (20 %) des dossiers présentent au moins une anomalie (information erronée ou manquante, pièce absente…). La précision du résultat indiqué dans la table statistique indique une probabilité de (99 %) de chance que (11 %) à (32 %) du nombre total des dossiers présentent au moins une anomalie.

Si ce résultat n'est pas assez précis, il est nécessaire de continuer le sondage avec un échantillon plus important.

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

Degré de confiance : (99 %)

NB	5 %	10 %	15 %	(20 %)	25 %	30 %	35 %	40 %	45 %	50 %
10	0-50	0-54	1-60	1-65	2-69	4-74	6-77	8-81	10-84	13-87
20	0-32	1-39	2-45	4-51	6-56	8-61	11-66	15-70	18-74	22-78
30	0-25	1-32	3-38	5-44	8-50	11-55	15-60	19-65	22-69	26-74
40	0-21	2-28	4-35	7-41	10-46	13-51	17-57	21-61	25-66	29-71
50	0-19	2-26	5-32	8-38	11-44	15-49	19-54	23-59	27-64	32-68
60	1-17	3-24	5-30	9-36	12-42	16-47	20-52	24-57	29-62	33-67
70	1-16	3-23	6-29	9-35	13-40	17-46	21-51	25-56	30-61	34-66
80	1-15	3-22	6-28	10-34	14-39	18-45	22-50	26-55	31-60	35-65
90	1-14	4-21	7-27	10-33	14-38	18-44	23-49	27-54	32-59	36-64
(100)	1-14	4-20	7-26	(11-32)	15-38	19-43	23-48	28-53	32-58	37-63
150	2-12	5-18	8-24	12-30	16-35	21-41	25-46	30-51	35-56	39-61
200	2-10	5-17	9-23	13-28	18-34	22-39	27-44	31-49	36-54	41-59
500	3-8	7-14	11-20	16-25	20-30	25-36	30-41	34-46	39-51	44-56
1000	3-7	8-13	12-18	17-23	22-29	26-34	31-39	36-44	41-49	46-54
2000	4-6	8-12	13-17	18-22	23-28	27-33	32-38	37-43	42-48	47-53

Table de précision d'un sondage pour une population non dénombrée

Remarque :
Quand le pourcentage observé dépasse 50 %, il suffit de travailler sur le pourcentage complémentaire.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Distributions**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

L'étendue et l'écart-type permettent de caractériser une distribution autour de sa valeur centrale.

L'étendue d'une distribution est égale à l'écart qui sépare la plus petite de la plus grande de ses valeurs. Elle permet d'affiner le calcul de la moyenne arithmétique qui peut lisser des différences très importantes.

L'écart-type est utilisé pour caractériser une distribution homogène (moyenne = médiane = mode). Il permet de déterminer la dispersion de cette distribution autour de sa moyenne. L'écart-type se calcule par une formule mathématique, ou s'évalue par une table statistique à l'aide de l'étendue de la distribution.

Une distribution normale présente la dispersion suivante :

- 68 % de la population est comprise entre la moyenne et +/- 1 écart-type;
- 97 % entre la moyenne et +/- 2 écarts-types;
- 99 % entre la moyenne et +/- 3 écarts-types;
- 99,9 % entre le moyenne et +/- 4 écarts-types;
- 99,99999 % entre la moyenne et +/- 5 écarts-types.

COMMENT FAIRE?

- Réaliser le sondage en prenant un échantillon pris au hasard dans une population homogène à l'aide d'une table de nombres au hasard;
- Calculer l'étendue des résultats;
- Calculer l'écart-type à l'aide d'une table statistique;
- En déduire la répartition probable de l'ensemble de la population.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Utiliser une table statistique pour évaluer l'écart-type de la population évite de passer par la formule statistique;
- Le calcul de l'écart-type n'a de sens que pour une population homogène.

EXEMPLE

Écart type d'une population d'anomalies constatées dans un processus et plus précisement sur le délai de réalisation du traitement : entre 30' et 40'.

- Échantillon = (100);
- Étendue = 10;
- Facteur de multiplication = (0,199);
- Écart type = 10 x 0,199 ≈ 2.

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

ECHANTILLON	FACTEUR DE MULTIPLICATION
2	0.886
3	0.591
4	0.486
5	0.430
6	0.395
7	0.370
8	0.351
9	0.337
10	0.325
11	0.315
12	0.307
13	0.300
14	0.294
15	0.288
20	0.268
50	0.222
100	0.199
200	0.182
300	0.174
400	0.168
500	0.165
600	0.162
700	0.159
800	0.157
900	0.156
1000	0.154

Table de détermination de l'écart-type en fonction de l'étendue de la distribution

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Arbre des causes**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

L'arbre des causes permet d'inventorier les causes réelles qui expliquent une situation.

COMMENT FAIRE?

- Prendre une feuille de papier de préférence d'un format A3;
- Indiquer au centre de la page le problème pour lequel on cherche à inventorier les causes explicatives;
- Rechercher les causes possibles de niveau 1 en se posant la question « Pourquoi? » et en essayant d'y répondre par des phrases commençant par « Parce que… »;
- Rechercher ensuite les causes de niveau 2 en repartant de chaque cause de niveau 1, puis…
- Arrêter l'inventaire quand les mêmes causes reviennent plusieurs fois ou que celles-ci correspondent à des critères, croyances ou éléments de culture forts;
- Vérifier sur le terrain :
  - La réalité de chaque cause identifiée;
  - Le poids relatif de chaque cause identifiée (règle de 20/80).

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Attention, on ne voit que ce que l'on a appris à voir : utilisez donc la check-list « Q.Q.O.Q.C.C.P. » ou la règle des « 5 M » (main-d'œuvre, méthodes, milieu, matières et machines) pour ouvrir le spectre du possible et valider l'inventaire;
- Constituez un groupe de personnes variées afin de ne pas voir qu'une ou deux familles de causes et passer à côté des autres;
- Utilisez un diagramme en arête de poisson (diagramme d'Ishikawa) pour représenter graphiquement le résultat de la phase de vérification terrain.

EXEMPLE

Accident d'avion.

Le groupe doit être composé d'experts : métiers aux compétences et expériences complémentaires:

- Pilote;
- Mécanicien;
- Electronicien;
- Météorologue;
- Psychologue…

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Règle des «5 M»**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

On distingue généralement dans un dysfonctionnement cinq natures de causes commençant toutes par la lettre « M » :

- **«M» comme milieu (environnement) :** la température, la vitesse du vent, la pression atmosphérique, l'hygrométrie, l'aménagement de l'espace, l'ergonomie…
- **«M» comme main-d'œuvre :** personnes impliquées dans la situation;
- **«M» comme machines :** machines et matériels utilisés dans la situation (dont logiciels, telecoms...);
- **«M» comme matières :** ce qui est utilisé dans la situation : les consommables et inputs en quelque sorte;
- **«M» comme méthodes :** procédures et règles de gestion utilisées dans le cadre du problème.

COMMENT FAIRE?

- Utiliser la check-list en complément de l'arbre des causes ou du diagramme en arête de poisson.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Utilisez cette check-list plutôt pour le traitement de problèmes techniques et/ou industriels.

EXEMPLE

Accident d'avion

- **Milieu :** température, vitesse du vent, pression atmosphérique, hygrométrie…
- **Main-d'œuvre :** personnel navigant technique et/ou commercial, passagers, contrôleurs aériens, personnel d'entretien…
- **Machines :** structure, moteurs, pneus, GPS, calculateurs embarqués…
- **Matières :** kérosène, huile pour l'hydraulique…
- **Méthodes :** vitesse de décollage, procédures en cas de feu moteur, répartition des poids et poids total embarqué...

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Benchmarking**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le benchmarking est un outil inspiré du principe des analogies. Il consiste à observer ce qui marche bien ailleurs et constitue à ce titre un procédé simple et efficace pour trouver des solutions réellement innovantes.

COMMENT FAIRE?

- Identifier des organisations réputées performantes dans le domaine considéré. Celles-ci peuvent l'être parce que :
  - Elles atteignent un très haut niveau de performance dans un domaine particulier, comme la ponctualité ou le niveau de service par exemple;
  - Elles ne rencontrent jamais les problèmes qu'ont leurs concurrents directs;
  - Elles ont une grande capacité à traiter les problèmes qu'elles rencontrent;
  - Elles ont de notoriété publique cette image, même si cela n'est pas vrai!
- Repérer dans ces organisations les convictions et principes organisationnels qui expliquent ce niveau de performance.
  - Ces convictions peuvent être par exemple :
    - « L'intérêt du client passe avant l'intérêt de l'entreprise »;
    - « Le personnel de l'entreprise est notre bien le plus précieux »;
    - « Nous avons une responsabilité au niveau de la collectivité »…
  - Ces principes organisationnels peuvent être :
    - La polyvalence du personnel, voire la rotation interne périodique;
    - Le fait que chaque client ait un interlocuteur unique;
    - L'utilisation d'une technologie spécifique : Internet, work flow, GPS...
- S'inspirer de ces principes afin de fabriquer sur mesure la solution qui permettra à l'entreprise d'atteindre ce niveau de performance.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- N'hésitez pas à vous inspirer de ce qui marche ailleurs, même si cela est contraire à ce que vous avez appris à l'école;
- Méfiez-vous, une solution organisationnelle n'est jamais transférable telle quelle, copier simplement ne suffit pas, et peut parfois même s'avérer une très mauvaise chose.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Brainstorming**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le brainstorming consiste en un protocole favorisant la production d'idées par un groupe de personnes. Il a pour finalité de générer des idées originales pouvant déboucher sur des « innovations de rupture ».

COMMENT FAIRE?

- Constituer un groupe de créativité composé de cinq à douze personnes;
- Installer les membres du groupe dans une salle propice à la créativité;
- Distribuer à chaque personne un feutre et un paquet de cartes leur permettant d'inscrire leurs idées à leur rythme, sans goulot d'étranglement;
- Expliquer le thème de la recherche et préciser les règles de fonctionnement;
- Inviter les personnes à produire leurs idées et à les coller sur un grand tableau prévu à cet effet (il est possible d'utiliser des post'it) afin que tous les participants aient en permanence une vue de l'ensemble des idées émises;
- Veiller pendant toute la phase de production d'idées à ce que les personnes :
  - Ne se censurent pas elles-mêmes;
  - Ne critiquent pas les idées des autres participants;
- Quand les participants n'ont plus d'idée, reprendre chaque idée émise et demander au groupe de l'expliciter et de la rendre opérationnelle;
- Supprimer les idées non recevables et classer les idées intéressantes en catégories;
- Reprendre par la suite chaque catégorie d'idées et identifier des solutions chiffrées.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- C'est à l'animateur d'ouvrir et de conclure la séance, de stimuler le groupe et de veiller à ce que tout ce qui est dit soit noté (même ce qui à première vue peut paraître insignifiant);
- Contrôlez le respect des règles et notamment les travaux de dépouillement;
- Le passage de l'idée à la solution permet de constater que des idées considérées au départ comme farfelues peuvent en fait se transformer en excellentes solutions;
- Dans certains cas, il peut être intéressant de créer deux groupes : le premier pour imaginer des idées, et le second pour les transformer en solutions opérationnelles. Il peut pareillement être très intéressant de changer les rôles entre les participants des deux groupes et ainsi de réaliser plusieurs séquences sur une même journée.

© Éditions d'Organisation

FICHE	Cahier des charges	DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Cet outil permet de définir avec précision ce que le sponsor et les bénéficiaires attendent du projet.

COMMENT FAIRE?

- Collecter l'information;
- Rédiger le cahier des charges;
- Valider le cahier des charges.

EXEMPLE DE PLAN TYPE D'UN CAHIER DES CHARGES FONCTIONNEL (TYPE ANALYSE DE LA VALEUR)

1. Présentation générale du problème

1.1. Projet
- 1.1.1. Finalités
- 1.1.2. Espérance de retour sur investissement

1.2. Contexte
- 1.2.1. Situation du projet par rapport aux autres projets de l'entreprise
- 1.2.2. Etudes déjà effectuées
- 1.2.3. Etudes menées sur des sujets voisins
- 1.2.4. Suites prévues
- 1.2.5. Nature de(s) prestation(s) demandée(s)
- 1.2.6. Parties concernées par le déroulement du projet et ses résultats (demandeur, utilisateurs)
- 1.2.7. Caractère confidentiel s'il y a lieu

1.3. Enoncé du besoin (finalités du produit pour le futur utilisateur tel que prévu par le demandeur)

1.4. Environnement du produit recherché
- 1.4.1. Liste exhaustive des éléments (personnes, équipements, matières, etc.) et contraintes qui constituent l'environnement du produit du projet au cours de son utilisation et qui se trouvent en situation d'agir sur lui ou de subir ses actions; éventuellement, indications des conditions particulières d'environnement à d'autres moments si cela peut avoir une influence sur la conception du produit
- 1.4.2. Caractéristiques concernées pour chaque élément de l'environnement

2. Expression fonctionnelle du besoin

2.1. Fonctions de service et de contrainte
- 2.1.1. Fonctions de service principales (qui sont la raison d'être du produit)
- 2.1.2. Fonctions de service complémentaires (qui facilitent, améliorent ou complètent le service rendu et peuvent être proposées sous forme optionnelle)
- 2.1.3. Contraintes (qui sont des limitations à la liberté du concepteur - réalisateur jugées nécessaires par le demandeur)

2.2. Critères d'appréciation en soulignant ceux qui sont déterminants pour l'évaluation des réponses

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

2.3. Niveaux des critères d'appréciation et ce qui les caractérise
  2.3.1. Niveaux dont l'obtention est imposée
  2.3.2. Niveaux souhaités mais révisables, assortis de :
2.4. Flexibilités, déjà définies comme l'ensemble des indications exprimées par le demandeur sur les possibilités de moduler les niveaux

3. Cadre de réponse

3.1. Pour chaque fonction
  3.1.1. Solution proposée (qui est souvent commune à plusieurs fonctions)
  3.1.2. Niveau atteint pour chaque critère d'appréciation de cette fonction et les modalités de contrôle prévues par le concepteur - réalisateur
  3.1.3. Part du prix attribué à chaque fonction, chaque fois que possible
  3.1.4. Justifications techniques et économiques du choix des principes retenus parmi les autres principes possibles
3.2. Pour l'ensemble du produit
  3.2.1. Prix de réalisation de la version de base et des différentes options qui sont couvertes
  3.2.2. Options et les variantes proposées non retenues au cahier des charges avec leur justification
  3.2.3. Mesures prises pour respecter les contraintes et leurs conséquences économiques
  3.2.4. Coûts d'installation, d'exploitation, de maintenance, etc. à prévoir
  3.2.5. Décomposition en sous-ensembles, en modules et la ventilation correspondante du prix
  3.2.6. Prévisions de fiabilité
  3.2.7. Perspectives d'évolution technologique (espérance de vie économique de la solution proposée)

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Plus le cahier des charges est précis, et plus il est facile d'initialiser le projet et notamment :
  - De définir la démarche;
  - D'identifier les livrables;
  - De déterminer les instances et les acteurs;
  - De chiffrer les lots de travaux;
  - Etc.
- Il est préférable d'éviter de décrire des actions ou des solutions, les normes, les standards et de chiffrer des devis dans le cahier des charges fonctionnel. En revanche, il est indispensable de décrire : le problème à résoudre, le but final recherché (résultats attendus), les besoins (et attentes) des « clients », les fonctions associées (principales, secondaires, de contraintes, d'estime), les restrictions, les critères de choix (quantification, priorisation, conditions de réception, limites/flexibilité) et les coûts/gains prévisionnels.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Dossier de choix**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le dossier de choix a pour vocation d'effectuer une comparaison synthétique entre les intérêts relatifs des différentes solutions possibles, d'élaborer un bilan économique et fonctionnel de chacune d'entre elles et d'obtenir l'accord des responsables concernés pour la mise en œuvre de l'une des solutions.

COMMENT FAIRE?

- Valoriser les solutions proposées : la méthode la plus complète pour valoriser une solution est celle du retour sur investissement (ROI en anglais). Elle nécessite :
  - D'évaluer les gains/économies associés au changement préconisé : salaires (par réduction de charge de travail et/ou postes de travail), réduction des stocks, maîtrise de risques, chiffre d'affaires, marges générées…;
  - D'évaluer les coûts relatifs au changement préconisé : frais de mise en œuvre (formation, investissements, déménagements, développements informatiques, coûts sociaux...), frais indirects (bureaux, informatique, matériel,...);
- De mettre en perspective, dans le temps, les frais de mise en œuvre par rapport aux gains/économies obtenues (exemple : la mise en œuvre de la solution coûte 500000 euros et permet d'effectuer des économies de 100000 euros par an. Son ROI est donc de 5 ans).
- Présenter les informations nécessaires et suffisantes pour obtenir la validation des solutions retenues : le dossier de choix comporte :
  - Des éléments quantitatifs indispensables pour une prise de décision (ROI);
  - Des informations qualitatives (contraintes et leviers), qui permettent d'enrichir et de compléter les caractéristiques de la solution.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Le ROI n'intègre pas les résultats positifs et négatifs (motivation ou démotivation du personnel…), ainsi que les résultats non quantifiables (augmentation de compétence du personnel, réduction de l'exposition aux risques…);
- Des événements extérieurs et ultérieurs au projet peuvent à tout moment modifier et remettre en cause le retour sur investissement (évolution du cadre réglementaire, changement de stratégie…). Dans ce cas, il est nécessaire de calculer le nouveau ROI;
- La validation des solutions proposées peut faire l'objet d'un compromis et passer par une mini-étude de faisabilité, sous forme d'un test ou d'un site pilote;
- Il est indispensable de formaliser les décisions prises et leur périmètre (ex : une partie seulement de la solution est retenue).

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CR-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Critères de choix**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Les critères de choix permettent d'objectiver le choix d'une solution parmi plusieurs.

COMMENT FAIRE?

- Passer en revue pour chaque solution les critères de choix suivants :
  - **La possibilité de mise en œuvre :** c'est sans doute le critère le plus important : la solution peut ou ne peut pas être mise en œuvre, pour des raisons culturelles, religieuses, technologiques, techniques, physiques… C'est donc le critère à utiliser en premier;
  - **La facilité de mise en œuvre :** c'est évident, la facilité favorise la mise en œuvre d'une solution. Attention cependant aux apparences : parfois, on croit que c'est facile, mais cela cache beaucoup de difficultés, notamment quand la solution consiste à changer un élément de culture ou de comportement;
  - **La rapidité de mise en œuvre :** la durée nécessaire pour changer a son importance : une durée trop rapide peut donner une apparence de fuite en avant et une durée trop longue peut ternir l'image de la solution. Combien de fois avons-nous entendu : *« Ils n'arrivent pas à mettre en œuvre la solution, c'est donc une mauvaise solution car une bonne solution serait déjà mise en œuvre »*. Il est donc nécessaire de changer à la vitesse optimale… c'est-à-dire celle de changement normal de la personne ou du système;
  - **Le coût de mise en œuvre :** Il est évident qu'une solution peu onéreuse a plus de chances d'être mise en œuvre qu'une solution coûteuse. Attention cependant : dans certains cas, la qualité ressentie d'une solution dépend aussi de son coût et une solution trop peu chère a moins de valeur qu'une solution plus chère !
  - **Les effets induits par la mise en œuvre :** certaines solutions sont particulièrement intéressantes dans la mesure où leur mise en œuvre permet, par la même occasion et sans effort supplémentaire, de régler d'autres problèmes !
  - **Le caractère innovateur de la solution :** les solutions innovantes peuvent parfois être plus attirantes que les solutions traditionnelles. Alors, pourquoi pas? L'important, c'est de traiter le problème !
  - **L'attrait de la solution :** Certaines solutions sont tout simplement plus attirantes que d'autres. Alors, pourquoi ne pas les retenir? Traiter un problème avec une solution motivante donnera de bien meilleures chances de succès que si la solution n'est pas attirante. N'oublions pas que, d'une manière générale, toute personne est attirée par ce qui est agréable et lui provoque du plaisir… et évite ce qui est compliqué et provoque du déplaisir !
- Coter les solutions;
- Comparer les solutions entre elles à l'aide de la méthode du vote multicritère simple ou pondéré :
  - **Vote multicritère simple**
    - ▸ Retenir pour chaque solution les critères qui la concernent;
    - ▸ Additionner ensuite le nombre de critères pertinents pour chacune des solutions.
  - **Vote multicritère pondéré**
    - ▸ Affecter à chaque critère un coefficient multiplicateur;
    - ▸ Retenir pour chaque solution les critères qui la concernent;

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

- ▸ Faire les multiplications;
- ▸ Additionner ensuite les critères pertinents pour chacune des solutions.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Méfiez-vous des effets secondaires indésirables… Ils sont de nature à remettre en question une solution. Pensez par exemple à ce qui se passe quand on prend trop d'aspirine contre le mal de tête… Le mal de tête se traduit par une douleur à l'estomac! Que vaut-il mieux alors?

© Éditions d'Organisation

RÉALISATION

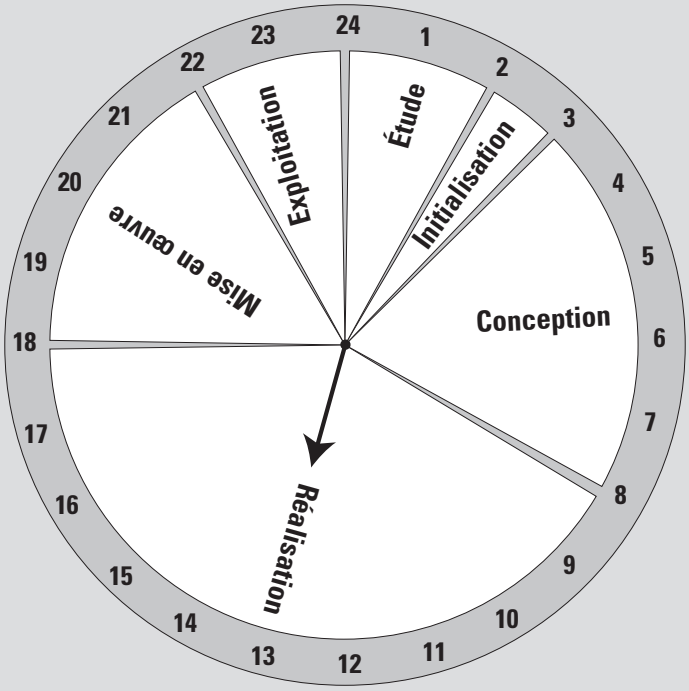


SCHÉMA – **La phase de réalisation ramenée à 24 heures**

« Pendant la phase de réalisation, au respect du planning et à la consommation des ressources tu veilleras »

Fondamentaux 5

Introduction

Le succès de la phase de réalisation passe par le déroulement de deux étapes successives :

- La préparation ;
- L'exécution.

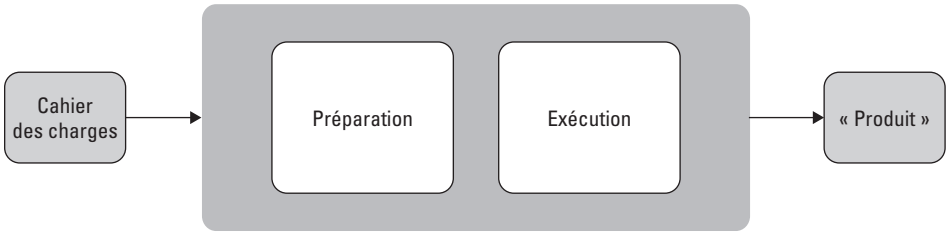


Schéma – Les entrées et sorties de la phase de réalisation

Le succès de la phase de réalisation passe aussi par l'utilisation d'outils et de livrables appropriés :

- Tableau de bord de pilotage ;
- Dispositif de contrôle interne ;
- Manuel de procédures ;
- Guide utilisateur ;
- Plan de formation.

1. Préparation

Cette étape comprend la planification des tâches, la définition du programme et la mobilisation des ressources.

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Assurez-vous que la logistique soit en place ;
- Assurez-vous de la mise en place des outils de communication ;
- Pensez à former votre équipe ;
- Assurez-vous de l'appropriation des outils de conduite de projet par votre équipe de projet.

© Éditions d'Organisation

2. Exécution

Cette étape consiste à construire le produit fini qui répondra aux objectifs assignés dans le cahier des charges.

Il est utile de mettre en place des rendez-vous de concertation entre les différents partenaires afin de faciliter le contrôle du bon déroulement de la réalisation des lots de travaux.

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- A ce stade, la fonction de régulation est très importante. C'est elle qui permet de prendre en compte et de traiter les événements aléatoires nécessitant des modifications du scénario retenu pour atteindre les objectifs du projet ;
- Il est préférable dans cette phase d'alléger les circuits d'information écrite et d'organiser une communication plus directe sous la forme de séances de travail courtes.

2.1. Dispositifs de pilotage et de contrôle interne

L'organisation cible doit naturellement être pilotée et ses risques mis sous contrôle. C'est la raison pour laquelle il est indispensable de définir les indicateurs qui permettront l'atteinte de ces deux objectifs : pilotage et gestion des risques.

Tout cela semble évident et pourtant, dans la réalité, les indicateurs de pilotage et de contrôle interne sont souvent oubliés. Pensez par exemple à une application informatique que vous connaissez bien et posez-vous la question : celle-ci réalise évidemment les traitements qu'elle est censée réaliser. Par contre fournit-elle des indications de pilotage et de contrôle interne telles que des informations statistiques sur les flux, les délais, le taux de disponibilité, l'amplitude horaire de disponibilité…

2.2. Dispositif documentaire (manuels de procédures et guides utilisateurs)

La plupart des projets d'organisation ou de système d'information ont un impact plus ou moins lourd sur les procédures de l'entreprise. Lors de cette phase de

© Éditions d'Organisation

réalisation il est important d'identifier les éléments susceptibles de modifier certaines procédures.

Un recensement des procédures et guides utilisateurs est indispensable afin d'identifier ceux ou celles pour lesquels une adaptation est nécessaire. Le manuel de procédures doit être le plus fidèle possible à la réalité du terrain. Le manuel de procédures doit en outre rappeler les conditions de son application, le périmètre concerné et les acteurs impactés. Par ailleurs, la description d'une procédure doit répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les événements déclencheurs de la procédure ?
- Quel est le périmètre de la procédure ?
- Quels sont les acteurs qui interviennent dans cette procédure et leur rôle ?
- Quels sont les moyens utilisés pour réaliser cette procédure ?
- Quels sont les liens avec les autres procédures ?
- Quels sont les traitements et les contrôles réalisés dans cette procédure ?
- Quels sont les schémas comptables impactés ?
- Quels sont les contrôles internes indispensables ?

2.3. Plans de formation

Dans beaucoup de projets d'organisation ou de mise en œuvre d'un nouveau système d'information, le besoin en formation est un élément clé dans le dispositif de conduite du changement.

En effet, l'appropriation d'une nouvelle organisation ou d'un nouveau système, par les utilisateurs finaux, passe le plus souvent par la mise en place de sessions de formation. Il est nécessaire de définir très en amont la stratégie de formation en fonction du nombre de personnes impactées. Cette stratégie permettra au chef de projet de mettre en corrélation les moyens à mettre en œuvre face aux objectifs à atteindre. C'est lors de la phase de réalisation que les besoins de formation devront être identifiés pour chaque acteur. Parfois une cartographie des compétences peut s'avérer utile.

© Éditions d'Organisation

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Tenez compte des congés des participants ;
- Ne surchargez pas trop vos sessions de formation ;
- Un groupe de stagiaire homogène est souvent plus facile à gérer. Par ailleurs, les attentes dépendent souvent de la position hiérarchique de chacun.

3. VALIDATION

Cette étape permet de s'assurer de la conformité du produit du projet par rapport au cahier des charges.

Il est nécessaire de prévoir dans la mesure du possible des séances de pré validation.

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Pour les projets importants, il est utile de mettre en place un système de communication et d'information ;
- Celui-ci permet aux bénéficiaires du projet de mieux vivre l'attente toujours trop longue entre la phase de conception et la phase de mise en œuvre ;
- Cette phase de réalisation doit faire l'objet d'un suivi très rigoureux ;
- La planification se fait au niveau de chaque intervenant : intervenants internes et intervenants externes.

CONCLUSION

Le succès de la phase de réalisation passe par le déroulement de deux étapes successives : la préparation et l'exécution ainsi que par l'utilisation d'outils et de livrables appropriés.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Tableau de bord de pilotage**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le tableau de bord constitue un ensemble de mesures permettant le pilotage d'une activité ou d'un processus en regard d'un objectif ou d'un niveau de performance.

COMMENT FAIRE?

- Définir le tableau de bord
  - Choisir les indicateurs les plus appropriés pour décrire la situation :
    - Indicateurs qualité directement visibles par les bénéficiaires de l'activité (respect des échéances, délai, nombre de défauts...);
    - Indicateurs de moyens (coûts de fonctionnement en hommes, en machines, en consommables, en locaux...);
    - Indicateurs de climat social (absentéisme, turn-over, polyvalence, participation aux réunions, cercles de qualité, problèmes traités...);
    - Indicateurs de sécurité (suspens, rebuts, opérations à passer en pertes et profits…);
  - Déterminer les plages de résultats acceptables (zone de tolérance comprise entre le seuil mini et le seuil maxi);
  - Définir les vues générales et spécifiques et les niveaux de profondeur…
  - Déterminer, pour chaque indicateur, la représentation graphique la plus appropriée : courbes, histogramme, camembert, feuille de contrôle;
  - Identifier comment sera garanti le « DICP » de chaque donnée :
    - Disponibilité de la donnée (dans un souci de PCA = Plan de Continuité des Activités);
    - Intégrité, exhaustivité, fiabilité et exactitude de la donnée;
    - Confidentialité, protection, habilitations, authentifications;
    - Preuve : traçabilité, archivage de la donnée.
- Réaliser le tableau de bord
  - Identifier où se trouve chaque information;
  - Fabriquer le TDB et son système d'alimentation automatique.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Commencez par inventorier tous les indicateurs possibles, puis retenez les quelques indicateurs nécessaires et suffisants pour piloter et mettre les risques sous contrôle;
- Sélectionnez aussi les indicateurs en tenant compte de leur disponibilité et/ou leur facilité de calcul.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Dispositif de contrôle interne**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le dispositif de contrôle interne permet à une organisation ou un système de maîtriser ses risques, c'est-à-dire de les mettre sous contrôle.

Un bon dispositif de contrôle interne se compose de plusieurs niveaux de contrôle :

- **Contrôle de niveau 1** réalisé par les opérationnels dans le cadre de leur travail; il repose sur la définition des objectifs de l'entité, et notamment sa politique de risques; une organisation séparant les fonctions d'autorisation, de réalisation et de validation; des procédures écrites; des règles de gestion définies en ce qui concerne les cas à traiter atypiques; des éléments de sécurité : sécurités informatiques, liste des habilitations, autorisations de dépenses…
- **Contrôle de niveau 2** réalisé par :
  - L'encadrement d'une façon périodique, en fonction de la nature des risques et des niveaux d'autonomie des collaborateurs;
  - Des personnes expérimentées spécialisées dans une nature de risques;
  - Des auditeurs internes sur la régularité et/ou l'efficacité;
  - Les commissaires aux comptes dans le cadre de la certification annuelle des comptes.

Les autres niveaux de contrôle sanctionnent les manquements qui résultent souvent de défaillances de contrôle… : les impôts, la sécurité sociale…

COMMENT FAIRE?

- Identifier les risques inhérents au métier, à l'entreprise et son environnement;
- Pour chaque risque, évaluer sa probabilité d'apparition et ses conséquences;
- Définir le dispositif de contrôle interne adapté;
- Mettre en œuvre le dispositif;
- Faire vivre le dispositif au quotidien;
- Auditer le dispositif régulièrement.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- La liste des risques est infinie, choisissez donc en priorité les quelques risques majeurs et évidents qui ne manqueront pas de se produire, par expérience...;
- La mise sous contrôle des risques est inhérente à certains métiers, comme celui d'employé de banque par exemple. A ce titre, le dispositif doit être complètement intégré dans les procédures de travail;
- N'oubliez pas que les contrôles de niveau 2 sous curatifs. Ils ne permettent donc pas la prévention des risques mais doivent permettre le déclenchement d'actions évitant leur réapparition.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Manuel de procédures**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Les manuels de procédures ont pour objectif de formaliser la façon de traiter les opérations en indiquant avec précision les contrôles au premier degré à effectuer par les opérationnels et/ou la hiérarchie. Les manuels de procédures doivent présenter la fonction de transformation « quand tout va bien », mais aussi la fonction de régulation (les cas atypiques) en renvoyant en annexe les tables de paramètres, les éléments de réglementation et les imprimés. Les manuels de procédures doivent être compréhensibles et mémorisables.

Pour cela, ils doivent présenter les caractéristiques suivantes :

- Référencement logique;
- Date de mise à jour;
- Titre « parlant »;
- Texte et schémas;
- Règles de gestion et opérations de contrôle interne;
- Vocabulaire connu des utilisateurs;
- Phrases courtes;
- Une seule instruction par phrase.

Le classement des procédures peut être : chronologique; alphabétique; numérique; thématique; géographique…

COMMENT FAIRE?

- Rédiger successivement :
  - Le traitement habituel;
  - Les règles de gestion;
  - Les règles de contrôle interne;
- Joindre en annexe les textes réglementaires et les schémas comptables.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- La facilité de mise à jour des informations et l'emplacement physique de stockage des informations sont aussi à étudier;
- De plus en plus souvent, les procédures font partie intégrante des applications informatiques, ce qui facilite leur mise à jour et les rend plus homogènes pour tous les acteurs de l'entreprise. Cependant, cela renforce la dépendance de l'opérateur avec sa machine.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE	Guide utilisateurs	DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		**Conception**
Relationnel		**Réalisation**
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Les guides utilisateurs permettent aux opérationnels d'utiliser les outils conçus et/ou utilisés dans le cadre du projet. Ces outils sont souvent nouveaux pour les opérateurs qui doivent donc rapidement en acquérir l'utilisation autonome.

Etre autonome sur un outil ou une machine signifie être capable :

- De réaliser les opérations habituelles parfaitement;
- De réaliser d'une façon la plus autonome possible les opérations inhabituelles;
- De réaliser la maintenance préventive des moyens mis à disposition ainsi que les changements de certains composants, les mises à jour…;
- D'identifier les éventuels dysfonctionnements;
- De réaliser certaines opérations de correction, de réglage, de réparation, de changement de pièce…;
- D'informer le bon interlocuteur en cas de problème hors de sa responsabilité et de donner les informations appropriées souvent à distance.

COMMENT FAIRE?

- Rédiger le mode opératoire en respectant les principes de l'écriture professionnelle : mots simples, verbes d'action, un verbe par phrase, des schémas clairs, des check-lists et des chek-do plutôt que de la littérature;
- Lister les opérations de maintenance à la charge de l'utilisateur et les décrire;
- Lister les problèmes classiques pouvant se produire et indiquer les causes possibles et les actions à entreprendre;
- Tester les modes opératoires sur le poste de travail avec des opérateurs pilotes qui pourront devenir par la suite des relais locaux d'expertise;
- Enrichir les guides opératoires de l'expérience des opérateurs, notamment pour les réglages fins des machines, la maintenance, l'identification des dysfonctionnements générant de la non-qualité…
- Mémoriser les questions le plus souvent posées par les opérateurs et les intégrer dans le manuel utilisateur (FAQ ou « Foire aux questions »).

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Distinguez bien dans les modes opératoires ce qui est à la charge des opérateurs et ce qui est à la charge de la maintenance;
- N'hésitez pas à mettre en ligne une assistance utilisateur;
- Ecrivez dans la langue des opérateurs…
- Utilisez le principe de relais locaux (correspondants) entraînés régulièrement.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

Plan de formation

PRÉSENTATION

Le plan de formation constitue l'inventaire des formations à réaliser pour accompagner la mise en œuvre du produit du projet.

Il se compose de formations de différentes natures :

- Connaissances générales et/ou spécialisées (savoir);
- Compétences techniques, voire expertises (savoir-faire);
- Compétences comportementales et managériales (savoir-être).

Le plan de formation peut être mis en œuvre de diverses façons :

- Autoformation ou formation;
- Formation « en salle » ou à distance;
- Formation « en situation de travail » sous forme de monitorat;
- Assistance utilisateur à distance : par téléphone, par Internet…

Les formateurs peuvent être :

- Des personnes internes à l'entreprise (formateurs ou experts métiers);
- Des formateurs appartenant à des organismes de formation, des constructeurs, des éditeurs de logiciels, des sociétés de service, des cabinets de conseil…

COMMENT FAIRE?

- Identifier les connaissances, compétences et comportements cibles pour chaque catégorie de personnels concernée par le résultat du projet;
- Réaliser le diagnostic des niveaux actuels;
- Définir le protocole permettant de passer de l'existant à la cible : quels groupes de personnes seront formés sur quels thèmes, à quelles dates, de quelle façon…

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- N'oubliez pas de définir les protocoles d'évaluation des niveaux de départ et d'arrivée des personnes en formation;
- Le temps presse, veillez à ce que le plan de formation et les supports de formation qui vont avec soient prêts avant la mise en œuvre de la nouvelle organisation;
- Définissez aussi comment sera traitée l'intendance : facturation des organismes de formation, remboursement des notes de frais des stagiaires, problèmes logistiques (salles, équipements, photocopies…).

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

MISE EN ŒUVRE

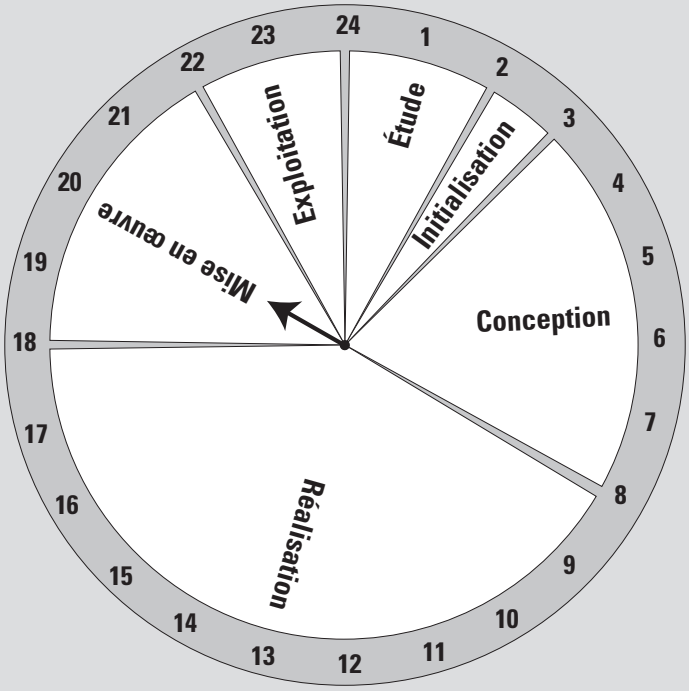


SCHÉMA – **La phase de mise en œuvre ramenée à 24 heures**

« Pendant la phase de mise en œuvre, le changement tu accompagneras »

Fondamentaux 6

Introduction

Le succès de la phase de mise en œuvre passe par la réalisation de huit étapes successives :

- L'identification des forces en présence;
- La stratégie de passage de gap;
- La réalisation du site pilote;
- Le déploiement;
- L'assistance utilisateurs;
- Les actions d'accompagnement;
- Les mesures de contournement;
- La dissolution de la structure projet.

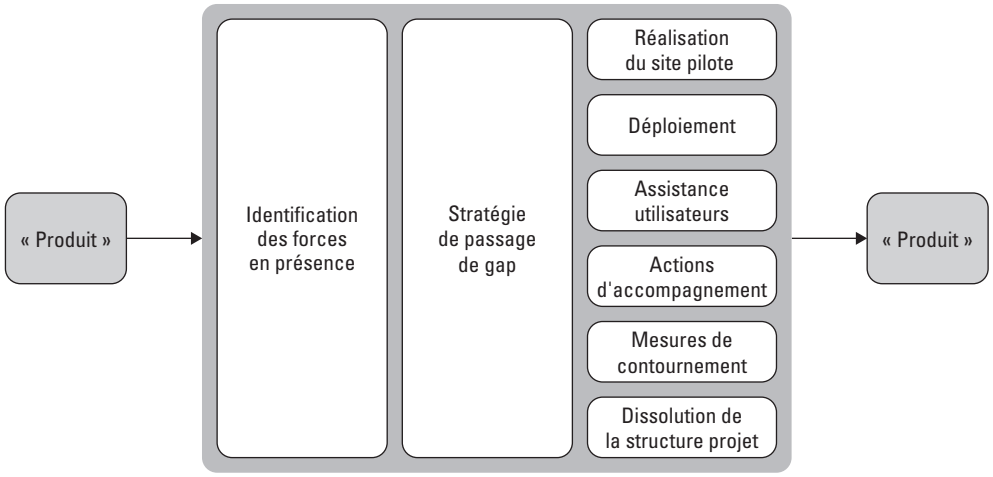


Schéma – Les entrées et sorties de la phase de mise en œuvre

Le succès de la phase de mise en œuvre passe aussi par l'utilisation d'outils et de livrables appropriés :

- Carte des forces;
- Tableau des relations;
- Site pilote;
- Plan de déploiement;
- Séance de formation.

© Éditions d'Organisation

1. IDENTIFICATION DES FORCES EN PRÉSENCE

Mais pourquoi tant de résistance à changer ?

Nous passons notre vie à changer, de la naissance à la mort. Et pourtant, face à un changement, nous éprouvons toujours des résistances fortes. Et cela est vrai quelle que soit la nature du problème que l'on cherche à traiter, et que celui-ci nous concerne en totalité ou partiellement.

Une partie de nous-même est d'accord pour changer et une autre préfère les bénéfices secondaires de ne pas changer.

Bénéfices secondaires ? Prenons par exemple une personne qui se plaint à longueur de journée qu'une partie de son travail n'est pas intéressante. Proposons-lui de lui ôter cette partie. Cette même personne ne sera pas forcément d'accord. Donc, mettre en place une solution pour traiter un problème, ce n'est pas que traiter un problème, c'est aussi traiter les bénéfices secondaires de ne pas changer. C'est aussi avoir conscience des forces qui existent et qui peuvent favoriser ou contraindre la mise en œuvre de la solution, que celle-ci concerne une seule personne ou un groupe.

Quels sont les freins classiques ?

Dans notre expérience de consultant d'entreprise, les résistances les plus courantes sont les suivantes :

- **La culture :** une solution allant à l'encontre d'une valeur fondamentale du responsable ou de ses collaborateurs est très difficile à mettre en œuvre ;
- **L'absence de bénéfices individuels :** une solution privilégiant l'intérêt général est très difficile à mettre en œuvre dans une culture très individualiste où l'intérêt individuel ou catégoriel l'emporte sur l'intérêt collectif ;
- **Des priorités antagonistes :** une solution allant à l'encontre d'un résultat donnant lieu à reconnaissance sera difficile à mettre en œuvre ;
- **La paresse :** une solution entraînant un travail supplémentaire peut se heurter à une résistance liée à la paresse, cette situation étant favorisée par la « culture des 35 heures » ;
- **Une absence d'effets secondaires directs :** une solution traitant un problème généré par une personne, mais dont les conséquences sont ailleurs, n'est pas

© Éditions d'Organisation

toujours la priorité… Ceci étant renforcé par une absence de traçabilité : la personne devant corriger le problème ne pouvant en identifier la provenance ;

- **L'inquiétude, voire la peur :** c'est là aussi un frein au changement très classique, surtout dans une culture à fort besoin de contrôle de l'incertitude. Peur de la solution, peur de ne pas y arriver, peur de ce que les autres vont dire…
- **Un manque de compétence (l'incapacité à) :** c'est un frein à ne pas mésestimer. Heureusement, les compétences peuvent s'acquérir. Encore faut-il cependant respecter la façon dont chacun apprend : plus ou moins rapidement, seul ou avec un moniteur, dans une salle ou sur le terrain ;
- **La défense personnelle (le conservatisme) :** c'est un des freins les plus classiques. Il est lié au manque de volonté de se remettre en cause. Pensez à des personnes de votre entourage qui ont un comportement qui les isole des autres, qui en ont conscience… et qui préfèrent le conserver ;
- **L'inertie des habitudes :** c'est aussi l'un des freins les plus classiques : le poids des habitudes, la routine, la passivité devant toute idée de changement… Combien de fois avons-nous entendu des phases telles que : « On a toujours fait comme ça, ça marche… pourquoi changer ? » ou encore « On ne change pas une équipe qui gagne ». On attend qu'elle perde comme l'équipe de France de football lors de la Coupe du monde de 2002 ;
- **La crainte des représailles :** Ce frein est particulièrement présent dans les entreprises qui automatisent certains travaux avec des machines plus complexes à faire fonctionner. Il est lié à l'idée que le changement va entraîner des contrôles, des jugements ou des sanctions ;
- **Le désintérêt :** ce frein est lié au manque d'intérêt qu'une personne peut avoir pour une solution, en termes d'avantages et de possibilités que celle-ci apporte. *A contrario*, des solutions très technologiques peuvent passionner certains ;
- **L'incompréhension :** ce type de frein est lié à la méconnaissance des enjeux de la mise en œuvre de la solution, ou au scepticisme à l'égard des objectifs poursuivis ;
- **L'intérêt personnel (le rejet de dépit) :** ce type de frein correspond à une stratégie personnelle. Certaines personnes, dans certains contextes, peuvent décider de saboter la mise en œuvre d'une solution, même si celle-ci apporte des améliorations, uniquement par intérêt personnel, ou pour faire du tort à d'autres ;
- **Le manque de confiance en soi :** ce frein est lié à la certitude de ne pas y arriver, et correspond à des personnes qui manquent de confiance en elles. Elles partent ainsi battues d'avance. Ce sentiment est souvent lié à des souvenirs d'apprentissage douloureux dans la petite enfance (école primaire) ;
- **La fuite :** ce frein concerne des personnes qui, devant une difficulté, préfèrent la fuite, afin d'échapper à la situation future ;

© Éditions d'Organisation

- **Le mimétisme :** ce type de frein correspond au mimétisme que certains peuvent avoir par l'adoption des positions d'un leader, ou par manque de confiance dans les choix effectués par l'entreprise.

Le corps humain est une merveille d'automatismes : notre cerveau gère ainsi pour nous la température, le pression sanguine, la respiration… Essayez simplement de penser à votre respiration et essayer de respirer de façon consciente, avec la fréquence qui vous semble la plus adaptée. Vous vous rendrez compte rapidement que l'automatisme, c'est plus simple… et plus efficace ! Bref, nous voulons dire par là que notre organisme est organisé pour la stabilité, et pas le changement…

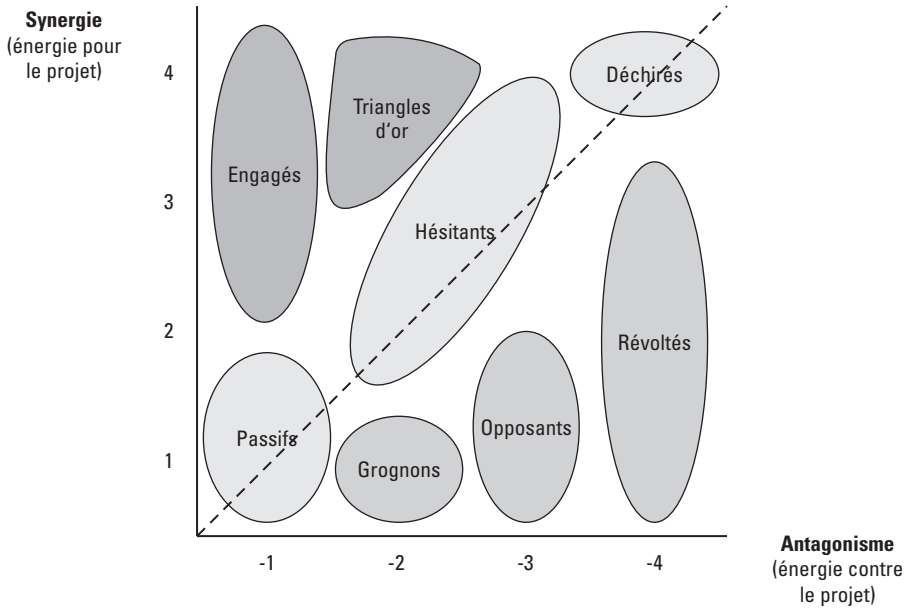


SCHÉMA – **La carte des forces – Les positions caractéristiques**

Quels sont les moteurs classiques ?

A l'opposé, certaines forces peuvent favoriser la mise en œuvre d'une solution. Les moteurs les plus forts sont :

- **La satisfaction des besoins :** le comportement d'une personne s'explique par la recherche de la satisfaction de besoins caractéristiques dans un ordre précis : besoins physiologiques, puis besoin de sécurité, puis besoin d'appartenance puis besoin d'estime puis besoin de réalisation (cf. fiche sur le thème). Cependant, il n'est pas toujours possible à une personne de satisfaire

© Éditions d'Organisation

tous ses besoins dans son poste de travail. Dans ce cas, elle va rechercher à l'extérieur de l'entreprise la satisfaction de ses besoins (compensation). Elle adoptera alors dans l'entreprise un comportement de régression vers les besoins de niveaux inférieurs;

- **L'opportunisme :** la possibilité de se prouver ou de prouver aux autres sa capacité à réussir le changement escompté;
- **Le goût du challenge :** l'esprit de compétition renforcé par l'incertitude de l'atteinte de l'objectif;
- **L'attrait pour l'innovation :** le besoin de se retrouver dans un cadre nouveau, de «remettre les compteurs à zéro»;
- **L'esprit d'équipe :** la possibilité de pouvoir coopérer avec d'autres personnes sur un projet;
- **La vision à moyen terme :** la projection dans le temps permettant de mieux situer l'utilité du changement et ses finalités;

La mise en place d'une solution implique plusieurs choses : tout d'abord, un terrain propice dans lequel les freins sont traités, et aussi la réalisation d'un certain nombre d'actions, par une ou plusieurs personnes, et tout cela dans un ordre précis.

2. Stratégie de passage du gap

Un certain nombre d'actions de prévention doivent être conduites avant la mise en œuvre de la solution. De plus, le choix du moment opportun est un facteur de succès pour mettre en œuvre les changements.

Il est important de préparer le terrain et de choisir le moment opportun avant la mise en œuvre d'une solution.

Certaines résistances sont dues à un manque de prévision ou au choix d'un moment inopportun, et ce par précipitation pour «parer au plus pressé». Il est nécessaire de prendre le temps et du recul pour effectuer la préparation indispensable ou obtenir la maturation requise. Un planning non tenu, le non-respect des dates d'application annoncées et/ou une lenteur de mise en place induisent un fort risque de démotivation si «ça traîne». Les résistances au changement sont souvent liées à un défaut d'anticipation : un système centré sur des prévisions rigides en volume, une non-prise en compte des évolutions extérieures, une interférence d'événements ou de transformations parallèles de l'environnement économique et

© Éditions d'Organisation

de la concurrence, imprévus et non maîtrisables, entre les phases amont du projet et la phase de mise en œuvre... et qui remettent en cause celles-ci.

Tout est donc une question de choix judicieux du moment et du rythme de réalisation du changement, de construction par étapes (en «verrouillant» progressivement les acquis) et de flexibilité pour prendre en compte les aléas. Il est indispensable de vérifier que le choix du moment et le rythme sont opportuns : alternance des actions résolues et rapides, et des temps de maturation nécessaires.

L'acceptation de toute transformation suppose aussi comme condition préalable indispensable la crédibilité de celui qui la propose. Celle-ci dépend de son image : perception comme ayant des intentions positives et la capacité d'exercer une influence constructive. Ce qui repose, dans une large mesure, sur l'accessibilité au dialogue et la conviction personnelle de l'agent de changement.

Il est nécessaire de commencer par identifier les actions à réaliser.

Il est utile d'abord de faire une liste «à la Prévert» des actions à conduire pour mettre en œuvre la solution. Ensuite, les actions de cette liste sont classées chronologiquement : certaines ne peuvent être réalisées qu'après d'autres; certaines ne peuvent être réalisées qu'en parallèle d'autres; etc. On utilise pour cela la méthode PERT (cf. fiche sur le thème) afin de réaliser le schéma théorique de déroulement des actions. Cette méthode permet de planifier la mise en place de la solution retenue, c'est-à-dire de combiner dans le temps les actions techniques de changement et les actions d'accompagnement (qui traitent les résistances au changement).

Cette planification des actions à réaliser permet aussi de contrôler :

- La durée de mise en place de la solution,
- Les dates calendaires (début, étapes intermédiaires et fin) de la mise en place de la solution en intégrant les contraintes de simultanéité et de dépendance.

Cette planification permet enfin de prévenir et de traiter de façon préventive et/ou curative les aléas les plus prévisibles et qui seraient de nature à remettre en cause la mise en œuvre de la solution.

Il est nécessaire de planifier la mise en œuvre des actions.

Le travail de planification réalisé n'est que théorique. Il doit être complété par une planification à l'aide d'un calendrier et en prenant en compte les contraintes et

© Éditions d'Organisation

disponibilités des personnes concernées par la mise en œuvre de la solution. Un tableau planning de type Gantt (cf. fiche sur le thème) peut aider à mettre en évidence la planification des actions à réaliser et les contraintes de ressources. Dans un planning, on cherche à répondre à trois questions : Qui ? Doit faire quoi ? Pour quand ? En effet, en situation de travail, on se rend vite compte du manque de disponibilité des personnes impliquées dans la résolution du problème… et le planning théorique explose par les empêchements nombreux et répétitifs (formations, réunions, congés, ARTT…). Il est donc primordial de tenir compte de ces aléas et de les prévenir autant que faire se peut lors de l'élaboration même du planning.

Il est préférable de tester avant de généraliser.

De même que les entreprises testent leurs produits sur un marché test avant de les proposer sur l'ensemble du territoire, ou que les hommes politiques testent leurs idées de réforme sur l'opinion avant de passer à l'action, il est prudent de tester la solution avant de la généraliser.

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Testez vraiment, c'est-à-dire, jouez le jeu à fond, même pour une courte période ;
- Faites les aménagements nécessaires afin de rendre la solution optimale ;
- Accordez-vous le droit à l'erreur. Se tromper, ce n'est pas grave, et si cela ne marche pas, essayez autre chose !
- Pas trop de complaisance ! Même si c'est un peu dur au départ, acceptez-le et ne revenez pas en arrière trop rapidement…

Il est indispensable d'accompagner le changement pendant la durée nécessaire qui peut paraître longue.

Nous n'avons pas tous la même façon d'apprendre. Certains d'entre nous apprennent plus vite, d'autres apprennent en situation réelle, d'autres ont besoin qu'on leur montre comment faire, d'autres apprennent en faisant eux-mêmes, en se trompant…

© Éditions d'Organisation

Ce qui est important à retenir, c'est que tout changement, qui consiste à passer d'une situation à une autre, en supprimant au passage, autant que faire se peut, la possibilité de fonctionner de la façon ancienne, est très déstabilisant. C'est pourquoi un accompagnement peut s'avérer indispensable. Celui-ci pourra être technique ou psychologique.

Une fois le climat favorable au changement, il reste à créer une dynamique progressive.

Dans le cas d'une peur du personnel freinant la mise en place d'une solution, il est possible de rassurer en minimisant les risques perçus par la démonstration de la facilité, la formation, le soutien/aide en accompagnement (assister à la mise en œuvre et observer les possibles déviations et apporter, au besoin, son aide), la prévision d'une période d'essai pour corriger les imperfections de départ et s'ajuster, la garantie de retour en arrière à la demande, etc.

Il est essentiel de commencer par sécuriser les personnes concernées :

- En annonçant la progressivité de la mise en place, la généralisation étant précédée d'une expérimentation;
- En assurant un accompagnement facilitant : explication, prise en compte des réactions, formation et assistance;
- En garantissant un retour en arrière, en cas d'insatisfaction durable.

On ne peut alors «mobiliser» en :

- Fixant des directives impératives;
- «Verrouillant» les modifications (empêchant le retour en arrière);
- Contrôlant les activités;
- Utilisant l'effet d'entraînement (de leaders exemplaires, ou d'autres transformations techniques ou matérielles,...) ou la pression sociale.

Lorsque le gain n'apparaît que fictif, il importe de montrer la valeur ajoutée du changement.

Si la réticence est due à la perception d'une divergence d'intérêt, ou à une méconnaissance des apports possibles des évolutions prévues, il convient plutôt, par contre, d'impliquer les parties concernées dans la conception des actions. On aura leur accord sur une position commune. Cela permettra d'éviter les incompréhensions, les procès d'intention et les malentendus qui font parfois ressentir, à tort,

© Éditions d'Organisation

des modifications comme négatives : une mobilité, par exemple, nécessite, certes, un effort, mais elle peut aussi ouvrir des perspectives d'avenir.

Cependant, la participation optimale des personnels à la préparation des changements, varie d'une étape à l'autre :

- **Identifier ses problèmes – En choisir un – Définir l'objectif :** prise en compte de leurs préoccupations dans la détermination des problèmes ;
- **Analyser le problème – Comprendre ce qui l'explique :** collecte auprès d'eux des informations qu'ils connaissent mieux que quiconque et demande de validation (ou d'aménagement) des explications et critiques ;
- **Rechercher des solutions – Choisir la bonne :** invitation à apporter, sans censure, toutes leurs idées d'amélioration et contribution organisée au choix des solutions retenues ;
- **Mettre en œuvre la solution choisie :** responsabilisation dans la mise en œuvre ;
- **Contrôler le résultat :** contribution au suivi des résultats.

Toutefois, l'opposition des intérêts est parfois réelle. L'acceptation, par les personnes concernées, des modifications envisagées, suppose alors la négociation de contreparties ou de compensations.

Selon le degré de convergence, on passera de la confrontation des points de vue dans la recherche d'un équilibre admis, à la consultation qui valorise les suggestions faites, ou à la codécision en concertation, voire à l'autonomie plus ou moins complète des choix d'auto-organisation.

Il est préférable de ne pas tarder dans la mise en œuvre des opérations de changement une fois la décision prise.

Par ailleurs, il est indispensable d'effectuer la mise en place des changements par étapes, selon un planning de démarrage strict.

3. RÉALISATION DU SITE PILOTE

Dans les projets concernant de nombreux bénéficiaires, il est prudent de procéder à un test avant déploiement. Ce test appelé «site pilote» permet d'évaluer, en situation, la performance du résultat du projet et de réaliser les ajustements nécessaires (favorisant le confort des utilisateurs par exemple).

© Éditions d'Organisation

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- La durée du site pilote doit permettre un vrai test;
- Dans certains cas, il est nécessaire de concevoir des kits pédagogiques de formation pour les bénéficiaires du projet.

4. DÉPLOIEMENT

Le déploiement intervient après que les résultats du site pilote aient été validés par toutes les parties prenantes. Il consiste à installer dans chacun des sites concernés l'outil, l'organisation, les règles de gestion… définis dans le projet et testés dans le cadre du site pilote.

Le déploiement contient plusieurs aspects :

- Aspects techniques : installation des machines, des matériels, des logiciels…
- Aspects humains : formation des utilisateurs, assistance sur place et/ou à distance;
- Aspects procédures : rédaction des guides de procédures, des règles de contrôle interne…

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Le déploiement est un très gros travail d'organisation car il faut aller vite pour déployer un nouvel outil dans une grande entreprise par exemple;
- Vous devez choisir votre stratégie de déploiement : un site après l'autre, tous les sites en même temps, une partie de la solution, la totalité de la solution (type «big-bang»).

5. ASSISTANCE UTILISATEURS

L'assistance utilisateurs consiste à apporter une assistance à distance grâce au téléphone ou Internet. Il est aussi possible à la hot line de «prendre la main» sur le poste de travail informatisé des utilisateurs afin de réaliser à leur place certains paramétrages.

© Éditions d'Organisation

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Une hot line nécessite une équipe entraînée à remplir ce rôle qui demande beaucoup de diplomatie et de savoir-faire ;
- Il est important de rapidement constituer une base de données des difficultés et problèmes rencontrés par les utilisateurs afin d'y répondre au mieux et au plus vite.

6. ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT

En matière de mise en œuvre, on pense souvent aux actions techniques et pas assez aux actions d'accompagnement, qui permettent justement que les actions techniques puissent être mises en œuvre. Les actions d'accompagnement sont nécessaires.

Les plus habituelles sont les suivantes :

- Actions de communication ;
- Actions de formation ;
- Actions RH (mobilités internes, recrutements, négociations de départ…).

6.1. Communication

Dans tout projet, la communication est une composante incontournable. Son impact peut être important ou faible. La communication est aussi un élément clé de la conduite du changement dans le cadre de très grands projets. La communication est un chantier transversal qui doit être pris en compte très tôt dans le projet. L'une des premières actions de communication est la note de lancement du projet.

La stratégie de communication dépend beaucoup :

- De l'impact social du projet dans l'entreprise ;
- Des enjeux des résultats du projet pour l'entreprise ;
- Du niveau de risque ;
- De l'impact sur les partenaires de l'entreprise.

A partir de la stratégie de communication sera élaboré le plan de communication. Les éléments composant le plan de communication sont regroupés en deux parties : le plan média et les événements.

© Éditions d'Organisation

Le plan média comprend les parties suivantes :

- Les médias utilisés (journal, intranet,..);
- Les cibles visées;
- Les messages ou thématiques;
- La périodicité des actions de communication;
- Les moyens à mettre en œuvre;
- Les animateurs.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Identifiez bien les cibles pour lesquelles vous devez mettre en place des actions de communication;
- Les messages doivent être adaptés aux cibles;
- Plus vous avancez dans le déroulement du projet et plus vous devrez être concret et répondre aux interrogations suscitées par le projet;
- Des capteurs terrain peuvent s'avérer nécessaires. Ils vous permettront d'identifier les réactions positives ou négatives du terrain et donc d'adapter vos actions de communication tout au long du projet.

6.2. Formation

Un projet se traduit souvent par des besoins de formation. Les membres de l'équipe projet tout d'abord ont souvent besoin de se familiariser avec la démarche et les outils qui seront utilisés dans le cadre du projet et aussi avec certains outils et techniques spécifiques liés à la nature même du projet. Mais ce sont surtout les bénéficiaires des changements occasionnés par le projet qui ont besoin d'être formés avant sa mise en place et accompagnés par la suite. De nombreuses séances de formation doivent ainsi être organisées en salle, avec des formateurs, un protocole, des supports de présentation, des exercices… Dans certains cas, cette formation se fait en situation de travail, sous la forme d'un monitoring. Une assistance à distance peut utilement être mise en œuvre afin d'assister les utilisateurs au quotidien. Une foire aux questions (FAQ) peut dans cet esprit être mise en place afin de constituer une base de réponses standardisées aux questions revenant le plus fréquemment. Celle-ci sera alimentée au fur et à mesure.

© Éditions d'Organisation

6.3. Mesures ressources humaines

Les mesures RH permettent la mise en œuvre de l'organisation cible. En effet, si l'organisation cible parle de postes et d'équivalents temps plein (ETP), l'entreprise est composée d'un «stock» de femmes et d'hommes avec leurs compétences et motivation, leur image interne, leur ambition personnelle, leur situation familiale…

Les mesures RH permettent donc d'intégrer ces caractéristiques et de conduire les actions nécessaires :

- Mobilités internes de certaines personnes, tant fonctionnelles que géographiques;
- Recrutement de nouveaux collaborateurs, rendu indispensables si le gap de compétences à acquérir est trop important pour le personnel en place;
- Négociation de départ de certaines personnes.

7. Mesures de contournement

Dans certains cas, le dispositif/outil correspondant au résultat du projet ne répond pas parfaitement aux besoins exprimés et aux contraintes de fonctionnement. Dans ce cas, il est nécessaire d'identifier et de mettre en œuvre des mesures de contournement. Celles-ci correspondent à des moyens détournés, non industriels, permettant pendant la durée nécessaire, de pallier à cette situation. Un progiciel informatique peut répondre par exemple de façon parfaite aux besoins des utilisateurs ou seulement en partie. Dans ce cas, il peut être décidé d'adapter ce progiciel aux besoins, ou de mettre en œuvre des mesures de contournement (le plus souvent à l'aide d'outils bureautiques non industriels) afin de répondre aux besoins non satisfaits.

8. Dissolution de la structure projet

La réflexion sur la dissolution de l'équipe projet commence en fait avant cette étape du projet. En effet, il est important de réfléchir au reclassement des personnes détachées à plein temps sur le projet à la fin de celui-ci et cette réflexion doit être initiée le plus en amont possible. Dans certains cas du reste, la participation au projet se fait dans le cadre d'un contrat avec le collaborateur concerné, cette participation étant le point de passage nécessaire pour prendre une responsabilité hiérarchique par la suite par exemple. En tout état de cause, il arrive un moment dans le projet où les membres de l'équipe projet s'inquiètent sur leur avenir et peuvent à ce titre, en l'absence de vision claire, perdre leur motivation et par là-même retarder sa bonne fin.

© Éditions d'Organisation

La dissolution de l'équipe projet est un processus difficile, car correspondant pour certains à un vrai travail de deuil, surtout si le projet a duré longtemps et a apporté de réelles satisfactions.

Dans certaines grandes entreprises, des psychologues accompagnent ainsi les personnes concernées pour les aider à passer ce gap.

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Vous n'êtes pas à l'abri de ressentir des émotions de tristesse et une grande fatigue à la fin du projet. En effet, la pression du projet retombée, vous pouvez vous retrouver sans moteur (pas de comité de pilotage à préparer, pas de livrable…). Acceptez ce passage à vide, prenez des vacances, avant de repartir sur un nouveau projet !

Conclusion

Le succès de la phase de mise en œuvre passe par la réalisation de huit étapes successives : l'identification des forces en présence, la stratégie de passage de gap, la réalisation du site pilote, le déploiement, l'assistance utilisateurs, les actions d'accompagnement, les mesures de contournement et la dissolution de la structure projet, ainsi que par l'utilisation d'outils et de livrables appropriés.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Carte des forces**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

La carte des forces est un outil utile pour préparer la conduite du changement. Elle permet de s'interroger sur l'attitude des acteurs concernés par le projet afin de définir les actions d'accompagnement à mener. En effet, face à un changement, les personnes concernées adoptent une position toujours caractérisée par un certain degré de synergie et d'antagonisme.

Degrés de synergie possibles

- **(+1) Passivité** : implication minimale, indifférence, la personne ne donne pas le sentiment d'être concernée;
- **(+2) Intérêt** : curiosité, volonté de s'investir, mais pas ou peu de prise d'initiative de la part de la personne;
- **(+3) Coopération** : participation active de la personne mais pas systématique, attitude dépendante du contexte et de l'intérêt ressenti;
- **(+4) Adhésion** : attitude qui va se traduire pour la personne par un engagement résolu dans l'action et la volonté de faire réussir le projet.

Degrés d'antagonisme possibles

- **(-1) Conciliation** : ralliement passif de la personne, absence de volonté d'exprimer ou de mettre en avant un éventuel désaccord;
- **(-2) Esprit critique** : souci pour la personne de faire entendre son point de vue et d'exprimer son désaccord;
- **(-3) Opposition** : manifestation d'un rapport de forces, attitude toutefois favorable à la négociation et à la recherche d'un compromis de la part de la personne;
- **(-4) Hostilité** : attitude hostile, absence de concession de la part de la personne, du style « c'est à prendre ou à laisser ».

COMMENT FAIRE?

- Identifier les différentes catégories d'acteurs concernés par la mise en œuvre du changement;
- Représenter sur la carte leur position face au changement considéré (degré de synergie et degré d'antagonisme)
  - **Zone de la passivité :** elle est constituée du public devant lequel se jouent les drames et les comédies dont l'entreprise est le théâtre. Pour arriver à impliquer ces personnes dans le projet, le chef de projet doit créer un électrochoc. Afin d'activer les personnes passives, le chef de projet peut prendre appui sur d'autres membres plus actifs. Tout repose aussi sur la confiance que les intéressés peuvent avoir dans leurs moyens et leurs potentiels. Eviter tout phénomène de déstabilisation consiste dès lors à élaborer une approche respectant le rythme d'adaptation des intéressés. Le chef de projet peut mettre les personnes dès que possible en situation d'apprentissage afin de développer leur curiosité, leur envie d'apprendre et leur capacité d'adaptation;
  - **Zone du soutien :** elle est constituée des personnes inconditionnelles au projet, ou au chef de projet. Ces personnes sont de véritables « missionnaires » qu'il faut impliquer et consulter et sur lesquels on pourra s'appuyer. Cependant, leurs excès de zèle peuvent provoquer parfois

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

des erreurs et de la suspicion de la part des autres personnes moins acquises totalement au projet. Le chef de projet doit donc régulièrement les tempérer et cadrer leurs contributions sur des aspects utiles et reconnus par tous;

- **Zone de l'efficacité sociale :** elle est celle des personnes synergiques et responsables. Le chef de projet peut y jouer sans arrière-pensée la carte de la concertation. Cependant, l'adhésion des personnes dépend de la qualité du projet. Le niveau d'exigence des intéressés fait qu'ils n'adhèrent pas à n'importe quoi, d'où l'intérêt d'ouvrir avec eux une réflexion sur la mise en œuvre. Le chef de projet peut confier des responsabilités aux personnes de cette zone;
- **Zone du commercial :** elle est constituée des personnes qui peuvent adhérer au projet, moyennant des contreparties. C'est en cela qu'on nomme cette zone « commerciale ». La contrepartie n'est pas forcément un « cadeau » à l'issue du projet, mais aussi une certaine façon d'y participer, de voir ses idées et remarques prises en compte; le chef de projet doit donc prendre en compte les observations, remarques, commentaires, réflexions et critiques des personnes de cette zone, afin de les faire passer dans la zone de l'efficacité sociale;
- **Zone des récriminations :** elle est constituée des personnes dont le positionnement n'est pas clair, soit par indécision, soit par stratégie. Le chef de projet doit mettre les intéressés face à leurs responsabilités. Il peut s'appuyer sur le pouvoir de conviction des membres de l'équipe projet. Il doit aussi se méfier des conséquences à moyen terme d'une négociation un peu rapide. Il doit enfin prendre le temps de la réflexion avant l'action;
- **Zone paradoxale :** elle est constituée des personnes ayant une attitude mouvante. Le chef de projet doit observer une attitude distante dans ce contexte de manière à centrer la relation sur l'objectif. Face à l'instabilité, le chef de projet doit être fidèle à ses positions;
- **Zone de l'opposition :** elle est constituée des personnes qui sont contre le projet. Il serait dommageable de combattre de telles attitudes sans exploiter tous les enseignements qu'elles apportent sur les situations de blocage ou de conflit. Le chef de projet doit donc transformer les résistances, freins et critiques émises par ces personnes en solutions concrètes et positionner le débat dans la perspective du moyen terme;
- **Zone de la révolte :** elle est constituée des personnes qu'il sera impossible de rallier à la cause du projet. Le souci de communiquer trouve rapidement ses limites devant une attitude aussi intransigeante. Aucune concession n'est envisageable, elle serait immédiatement perçue comme une marque de faiblesse. Le chef de projet doit dans ce cas marginaliser les individus sans pour autant en faire des victimes aux yeux de l'environnement, car cela se retournerait contre le projet.

- S'interroger :
  - Quelle est l'attitude prévisible de X ou de Y à l'égard du projet?
  - Comment se positionnent globalement les différentes catégories de personnes concernées par le projet?
  - Sont-elles plutôt favorables ou défavorables?
  - Passives ou actives?
  - Qu'ont-elles à gagner avec le projet?
  - Qu'ont-elles à perdre?
  - Quelles concessions est-on prêt à faire?
  - Quelles influences sont en mesure de s'exercer au sein de l'entreprise?
  - Existe-t-il un ou plusieurs leaders?
  - Peut-on dès à présent repérer des personnes influencées par d'autres?...
- Repérer les leaders d'opinion, les positions négociables…
- En déduire les actions d'accompagnement à entreprendre (actions de communication, de lobbying, d'isolement…).

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- L'adaptation au changement est un exercice souvent conflictuel. De plus, si certaines attitudes face à un projet sont prévisibles, d'autres le sont moins;
- Vous devez décoder les attitudes et signaux d'alerte et ne pas perdre de vue que des rapports d'influence existent au sein d'un groupe et qu'il est donc nécessaire d'avoir une vision d'ensemble des positions individuelles et collectives.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Tableau des relations**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le tableau des relations est un outil de recensement des bénéficiaires, des prescripteurs et des décideurs concernés par la mise en œuvre d'une nouvelle organisation.

Il permet de :

- De faire le point sur l'état des relations entre l'équipe projet et les personnes facilitant la mise en œuvre d'une solution organisationnelle;
- D'aider à l'identification des actions à entreprendre pour développer les relations utiles.

COMMENT FAIRE?

- Identifier les personnes concernées par la mise en œuvre de la nouvelle organisation : bénéficiaires, prescripteurs ou décideurs;
- Faire le point sur l'état actuel des relations entre l'équipe projet et ces personnes;
- En déduire les actions à entreprendre pour développer la relation avec les bénéficiaires, les prescripteurs et les décideurs incontournables et peut-être quelque peu « négligés » à ce jour :
  - Rencontres formelles ou informelles à prévoir;
  - Groupes de travail à constituer;
  - Circuit de diffusion de l'information à aménager;
  - Processus de validation des travaux à modifier…
- Formaliser ces informations dans un tableau récapitulatif;
- Mettre en œuvre sans attendre ces actions.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Ne négligez aucun interlocuteur a priori;
- Répartissez les relations à entretenir entre les membres de l'équipe projet : chaque membre doit à ce titre gérer un portefeuille de relations afin de couvrir l'ensemble du territoire;
- Organisez votre emploi du temps pour être en mesure de consacrer le temps nécessaire à cette activité : dans un projet, n'oubliez jamais que votre rôle consiste à déminer les situations qui pourraient devenir des risques pour le projet. A ce titre, organisez-vous pour rencontrer de façon formelle et informelle le sponsor, les experts métiers et les responsables d'encadrement concernés régulièrement;
- Testez les idées en face-à-face et évitez de mettre un responsable devant le fait accompli en réunion devant ses homologues et/ou collaborateurs.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Site pilote**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Pour les grands projets ou les projets à fort enjeu, il est conseillé de procéder à une phase de tests intégrant l'ensemble des composants de la solution mais dans un environnement ou périmètre d'activité réduit. La technique du « site pilote » est une approche efficace qui permet de tester le bon fonctionnement de la solution tout en maîtrisant et minimisant les risques car effectuée sur un périmètre restreint.

Le technique du site pilote permet aussi d'identifier les dysfonctionnements majeurs et d'y remédier sans mettre en péril l'ensemble des activités de l'entreprise. Par ailleurs, le site pilote permet de définir les conditions d'un « go/no go » pour le déploiement final.

Le site pilote doit être défini au moment de l'élaboration de la stratégie de bascule.

COMMENT FAIRE?

- Identifier l'entité la plus représentative pour être le site pilote de la solution à déployer;
- Recenser les différentes contraintes de fonctionnement;
- Définir les scénarios à tester;
- Elaborer un planning de mise en place du site pilote;
- Définir la période de fonctionnement du site pilote;
- Définir les conditions de succès du site pilote;
- Mobiliser les acteurs internes ou externes qui participeront au déploiement du site pilote;
- Mettre en place la logistique nécessaire.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Vous devez veiller à ce que le site pilote :
  - Couvre toute la solution;
  - Soit d'une taille raisonnable (la taille conditionne la réactivité des équipes dans la résolution des problèmes);
  - Fonctionne en mode réel.
- Par ailleurs, vous devez veiller à ce que l'intégralité des procédures et des modes opératoires soient disponibles pour la date de mise en œuvre du site pilote.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Plan de déploiement**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		**Mise en œuvre**
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le plan de déploiement de la solution vise à définir les actions à réaliser lors de la mise en service de celle-ci. Cette démarche doit être prise en compte avant la phase de mise en œuvre. Le plan de déploiement recense les différents éléments qui conditionneront la réussite du projet. Il a pour vocation de faciliter le déploiement de la solution dans les différents sites de l'entreprise.

COMMENT FAIRE?

Le plan de déploiement doit permettre :

- De définir l'organisation de démarrage. Celle-ci dépendra pour partie de la stratégie de déploiement retenue (progressive ou « big-bang »);
- De planifier les différentes étapes du déploiement;
- De définir les rôles des différents acteurs pour chaque étape du déploiement et les actions à mener;
- De prévoir les équipes et les renforts nécessaires au démarrage;
- De prévoir la logistique indispensable au démarrage (bureaux, postes de travail, astreintes, habilitations…);
- De mettre en place les outils de suivi et de pilotage du déploiement;
- D'identifier les différentes contraintes de démarrage (pourvoir les postes, prévoir les remplacements, définir le plan de continuité des activités…);
- D'identifier les moyens à mettre en œuvre lors du déploiement (procédures, modes opératoires, formation des utilisateurs…);
- De prévoir les solutions de back-up en cas de dysfonctionnement lors du déploiement;
- De réaliser la communication.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Ne soyez pas trop optimiste car il n'est pas rare que certains problèmes interviennent lors du démarrage. Vous devez donc consacrer le temps nécessaire à la définition des plans de secours;
- N'omettez pas les actions d'accompagnement des utilisateurs sur le terrain;
- Identifiez les différentes étapes de contrôle du dispositif ou de la solution à mettre en œuvre lors du déploiement;
- Tenez compte des contraintes business (volume d'activité…) et des contraintes des utilisateurs (congés, activités saisonnières prioritaires…).

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Séance de formation**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Animer une séance de formation pour un groupe de personnes correspond à identifier un état de départ, formalisé en termes de connaissances, compétences et comportements et à amener ce groupe à la situation correspondant aux objectifs d'apprentissage fixés.

COMMENT FAIRE?

- **Avant la séance :** déterminer les besoins précis (des participants, de l'entreprise, objectifs globaux et résultats attendus : capacité à…); concevoir l'action de formation (objectifs pédagogiques, méthodes, durée, contenu détaillé, animateurs, guides d'animation, supports participants, dates, lieux, coûts…); informer les participants sur les objectifs et le contenu (pour faciliter leur participation et leur implication) par l'envoi d'invitations personnalisées;
- **Au début de la séance :** accueillir les participants (présenter la séance, l'animateur, les faire se présenter...); présenter les modalités pratiques (horaires, règles du jeu, pause, supports…);
- **Au cours de la séance :** s'assurer que le temps est adapté au message à transmettre; alterner les techniques d'animation (exposé, autodécouverte, études de cas, exercices, brainstorming…); varier les supports pédagogiques (transparents, tableaux, maquettes, documents écrits…); réguler, favoriser l'attention, contrôler les réactions du groupe…; contrôler les progrès du groupe (poser des questions vérificatives, faire reformuler...); être attentif à son propre comportement (expression orale et écrite, gestuelle, ton, voix, enthousiasme…); rappeler régulièrement les objectifs, faire le point («où on en est», «où on va»);
- **A la fin de la séance :** faire une synthèse générale; évaluer la séance; remercier les participants pour leur participation.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Précisez les objectifs exprimés en connaissances à acquérir, compétences à développer et comportements à favoriser;
- Décodez les schémas d'apprentissage de chaque participant et adaptez votre pédagogie en conséquence. Les apports des techniques de communication telles que la PNL sont à ce titre des aides précieuses pour décoder les stratégies d'apprentissage individuelles et collectives et fabriquer des protocoles adaptés;
- Dites, faites dire, faites, faites faire, bref, variez les techniques pédagogiques, sans oublier que les participants préfèrent être actifs plutôt qu'écouter un maître, même très brillant.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

EXPLOITATION

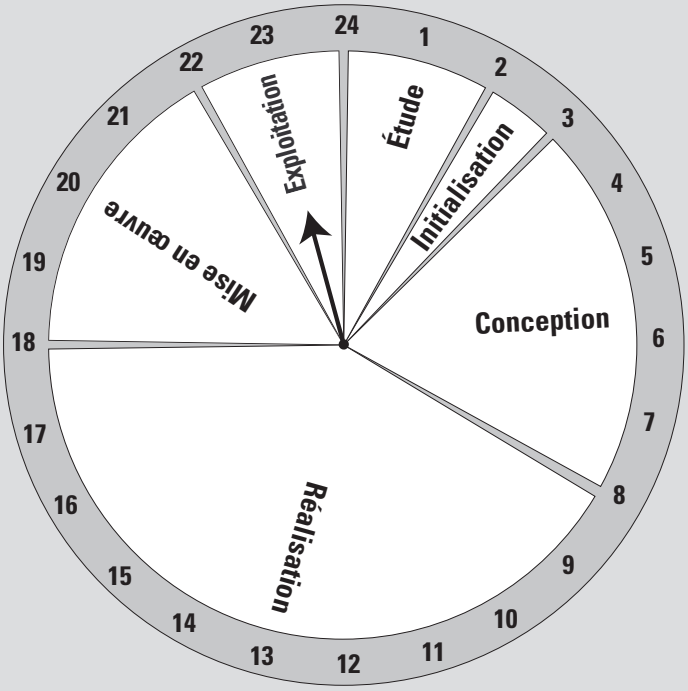


SCHÉMA – **La phase d'exploitation ramenée à 24 heures**

« Pendant la phase d'exploitation, les bénéficiaires tu assiteras »

Fondamentaux 7

Introduction

Le succès de la phase d'exploitation passe par la réalisation de trois étapes successives :

- Le suivi des performances et ajustements ;
- La réalisation du bilan ;
- L'identification des évolutions souhaitables.

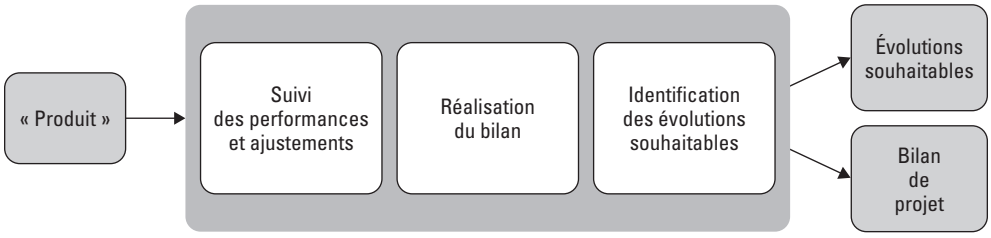


Schéma – Les entrées et sorties de la phase d'exploitation

Le succès de la phase d'exploitation passe aussi par l'utilisation d'outils et de livrables appropriés :

- Contrat de service ;
- Carte de contrôle ;
- Représentations graphiques ;
- Relevé de non-conformité ;
- Questionnaire d'évaluation ;
- Dossier de bilan.

© Éditions d'Organisation

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Le bilan final, comprenant l'analyse des problèmes rencontrés, les commentaires et les résultats obtenus, doit être transmis au sponsor, voire à la direction générale ;
- Lors de cette phase, le chef de projet doit s'assurer de la mise à jour de la documentation technique afin de faciliter la maintenance curative ou les évolutions ultérieures de la solution mise en œuvre dans le cadre du projet ;
- Une réunion de synthèse doit être réalisée avant de dissoudre l'organisation. Cette réunion doit permettre la réalisation d'un bilan collectif afin de tirer les enseignements pour les projets à venir.

A la fin de projet doit être mis en place le dispositif qui permettra au résultat du projet (système d'information, processus reconfiguré, entité réorganisée…) d'avoir le niveau de performance attendu dans la durée.

Ce dispositif se compose de trois éléments :

- Des outils de pilotage, essentiellement composés d'indicateurs de contrôle et d'actions de régulation en cas de survenance de dysfonctionnements constatés,
- Un système de contrôle interne garantissant la sécurité des opérations ou traitements,
- Un système d'assurance qualité favorisant la mise en place d'une dynamique de progrès permanent orientée clients.

© Éditions d'Organisation

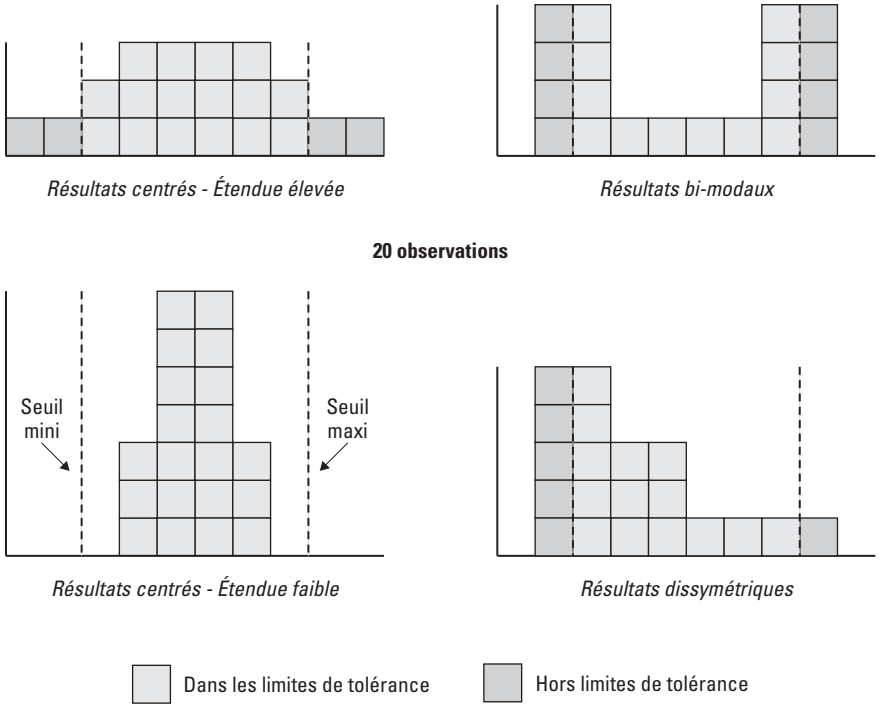


SCHÉMA – Exemples d'histogrammes caractéristiques

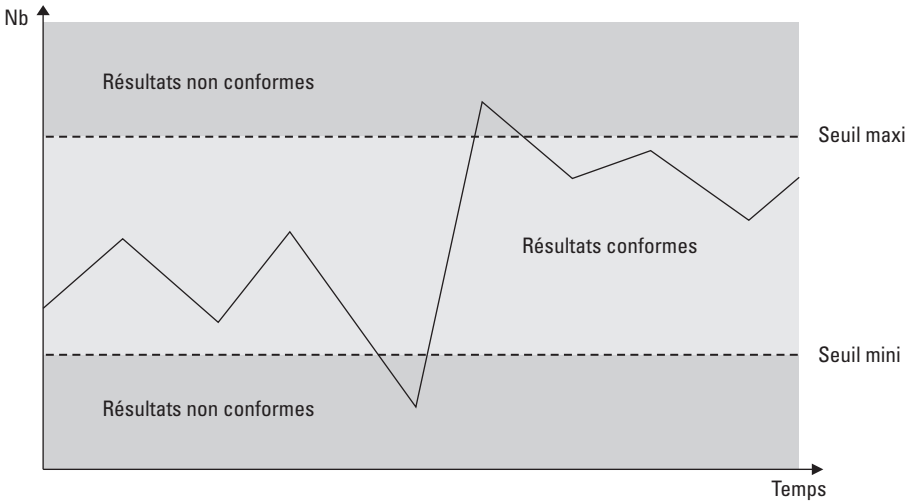


SCHÉMA – La carte de contrôle

© Éditions d'Organisation

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Dans les projets informatiques, il est utile de faire valider par la fonction audit/contrôle certains résultats : les habilitations informatiques, les règles de sauvegarde et de back-up des données et des programmes, les procédures de traitement (sous l'angle de l'exhaustivité des traitements, de la réalité, de la séparation des fonctions, etc.) ;
- La certification n'est pas une fin en soi. Par contre, elle constitue un excellent prétexte à une dynamique de progrès permanent.

1. Suivi des performances et ajustements

Malgré les tests réalisés et un processus qui a pu passer par la conception d'une maquette et d'un prototype, le produit du projet, à l'usage, peut présenter quelques imperfections. Celles-ci ne signifient pas que le projet a été mal mené car celles-ci le plus souvent n'auraient pas pu être identifiées. C'est le temps et le nombre de produits en service ou le nombre d'utilisateurs qui seuls expliquent l'apparition de tel ou tel problème. Pensez aux automobiles rappelées pour un risque d'usure sur une pièce mineure, ou encore le retrait d'un médicament à cause d'un effet secondaire indésirable sur quelques patients alors que des millions de personnes peuvent au même moment utiliser la molécule et y trouver du bénéfice.

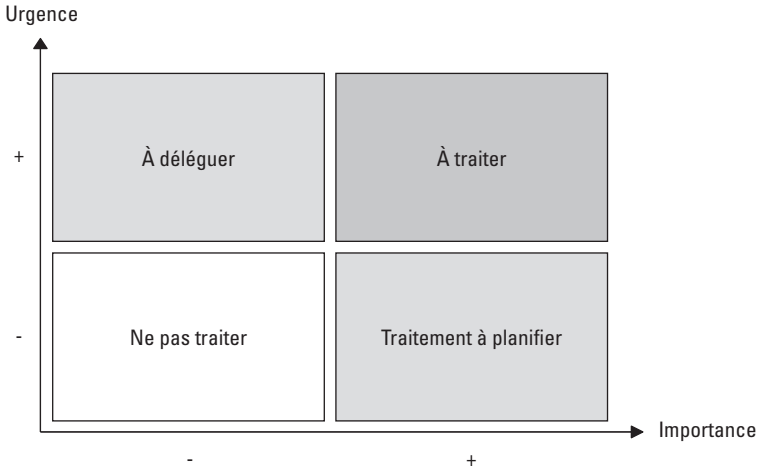


Schéma – Les critères de choix d'un problème

© Éditions d'Organisation

Ce qui est important naturellement, c'est de rapidement corriger le tir techniquement pour les bénéficiaires tout d'abord et aussi pour que l'image du produit/service et de l'entreprise ne soient pas atteints. Au contraire, certaines actions de communication habilement menées peuvent même permettre de profiter à l'entreprise car mettant en avant ses valeurs «service client»; «qualité», ... Mais cela est possible à condition d'y mettre les moyens nécessaires : lobbying, communication, échanges et/ou réparations gratuites, cadeaux...

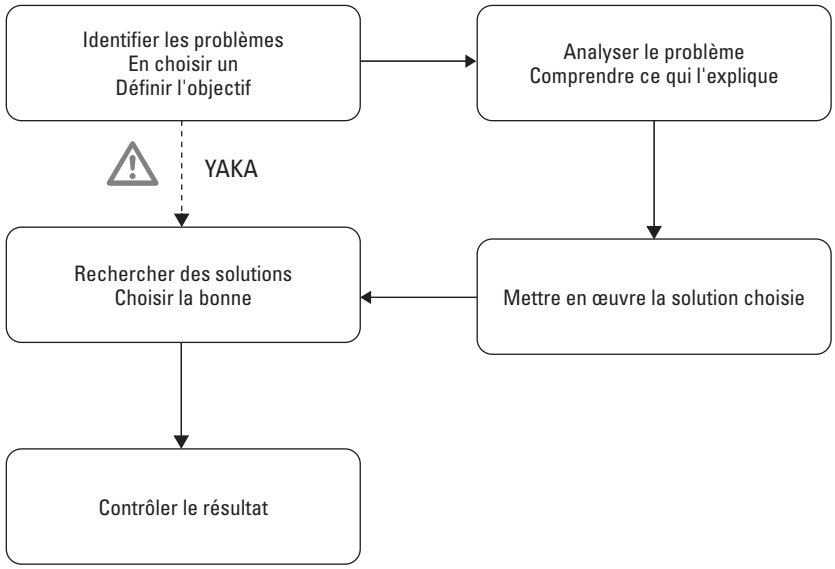


SCHÉMA – **La méthodologie de résolution de problème**

2. BILAN DU PROJET

Le bilan de projet est un exercice trop souvent négligé par les acteurs d'un projet. Il ne s'agit pas ici de faire une autocritique négative mais de capitaliser sur l'expérience collective vécue. N'oublions pas qu'un gros projet peut avoir une durée de plusieurs années et concerner plusieurs centaines de personnes. Cela vaut la peine de passer quelques heures en débriefing!

Dans un débriefing, il est utile de :

- Faire la liste des risques et aléas non prévus auxquels il a fallu faire face (il serait dommage que les mêmes risques se reproduisent à l'avenir dans un projet de même nature);

© Éditions d'Organisation

- Inventorier les trucs et astuces qui ont permis : de gagner du temps; de faire prendre les décisions; de combiner des tâches afin de mieux rentabiliser les ressources; de disposer des experts au bon moment...

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Le bilan du projet doit être préparé et factuel. Pour ce faire, il est utile de remonter le temps et de partir des documents initiaux : étude d'opportunité, cahier des charges..., des documents intermédiaires : rapports d'avancement, tableaux de bord..., et des documents finaux : comptes rendus de décision, procès-verbaux des réunions de comité de pilotage...
- Le bilan du projet doit se faire dans un esprit «gagnant/gagnant».

Le retour d'expérience constitue le processus indispensable pour que l'entreprise soit en mesure de tirer vraiment parti de ce qu'elle a de plus précieux : les expériences individuelles et collectives de ses personnels.

Par manque de processus organisé, parce que tous les acteurs sont pris par le temps, ce processus est trop peu développé et les expériences individuelles rarement partagées.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Le retour d'expérience est un exercice difficile qui ne doit pas être réservé qu'à la seule équipe projet.

La capitalisation des expériences et le transfert des compétences doivent être organisés. Il peut être pertinent à ce titre de créer une base de données spécifique «retour d'expérience» qui permet à tout chef de projet de bénéficier de l'expérience collective, pour réussir au mieux chacune des 5 phases du projet. Cette base de données peut être située dans le périmètre de la fonction qualité ou de la fonction organisation.

© Éditions d'Organisation

3. Identification des évolutions souhaitables

Le produit/service est en exploitation et répond aux besoins et attentes de ses bénéficiaires. Cependant, ce produit/service est le résultat de besoins identifiés à une date donnée auxquels on a répondu d'une certaine façon avec la technologie, le design, les matériaux… de l'époque,

Bien évidemment, les besoins et attentes des clients et des usagers, les innovations technologiques et la réglementation évoluent dans le temps et c'est maintenant qu'il faut les identifier et mettre en œuvre une réflexion sur :

- Les évolutions souhaitables du produit/service, en fonction de ses possibilités d'évolution bien entendu (c'est le cas avec les évolutions de modèles automobiles : pensez par exemple à Peugeot 206) ;
- Un nouveau produit/service qui viendrait remplacer le produit/service en exploitation (pensez alors au modèle précédent, la Peugeot 205, «*un sacré numéro !*»).

Conclusion

Le succès de la phase d'exploitation passe par la réalisation de trois étapes successives : le suivi des performances et ajustements, la réalisation du bilan et l'identification des évolutions souhaitables ainsi que par l'utilisation d'outils et de livrables appropriés.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

Contrat de service

PRÉSENTATION

Le contrat de service appelé aussi contrat «client/fournisseur» matérialise la relation entre deux entités intervenant l'une en aval de l'autre dans le cadre d'un processus transversal.

C'est un document formel mais sans valeur juridique puisque interne à l'organisation. Par contre, dans le cas d'organisation interne comportant un dispositif de comptabilité analytique et de facturation interne, des pénalités peuvent être alors affectées dans le cas d'un non-respect du contrat ayant entraîné un préjudice.

COMMENT FAIRE?

Lors d'une ou de plusieurs réunions entre les deux parties :

- Formuler les besoins du client (le bénéficiaire de la prestation) en termes de services attendus et les inscrire dans le contrat. Ils correspondent à ce que le client (situé en aval) est en droit d'attendre de son fournisseur (situé en amont);
- Formuler les engagements du fournisseur (l'émetteur de la prestation en terme de services attendus) et les inscrire dans le contrat. Ils correspondent à ce que le fournisseur s'engage à fournir à son client;
- Déterminer et inscrire dans l'imprimé les limites et conditions de garantie de service. En effet, le fournisseur s'engage à un niveau de performance sous réserve d'avoir les moyens pour le faire (et parfois ces moyens dépendent de son client);
- Déterminer et inscrire dans le contrat les indicateurs de mesure chiffrés (pouvant préciser une norme seule, ou une norme et des niveaux de performances dégradés correspondant à des situations précises : vacances, week-end, panne machine, surcharge de travail...). Le contrat est respecté si le fournisseur fait zéro défaut, c'est-à-dire zéro différence avec la norme de performance qui a été définie;
- Faire signer les cocontractants;
- Préciser la date de prise d'effet du contrat et les dates de revue du contrat.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Un contrat comportant un indicateur de mesure objectif suivi régulièrement est parfois suffisant pour obtenir d'un fournisseur interne des prestations satisfaisantes tout au long de l'année sans même modifier l'organisation pour y arriver. En effet, le simple fait de mesurer régulièrement une prestation a une incidence sur la variabilité des résutats;
- Un contrat de service n'est qu'un contrat moral.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type dans CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

Carte de contrôle

PRÉSENTATION

La carte de contrôle permet de formaliser le résultat d'observations réalisées sur un critère de performance, comme un pourcentage de défaut, un nombre de jours, un pourcentage de respect des délais…

COMMENT FAIRE?

- Identifier le critère à observer;
- Déterminer les seuils de tolérance acceptables :
  - **Le seuil mini :** niveau de performance qui dessert la prestation (un délai court peut être jugé trop court, et peut faire considérer une prestation comme étant quelque peu bâclée, même si cela n'en est rien);
  - **Le seuil maxi :** niveau de performance qui dessert la prestation (un délai long peut être considéré pareillement trop long, et peut faire considérer une prestation comme étant peu performante, même si cela n'en est rien).
- Effectuer par sondage des observations sur une durée suffisante (elle va dépendre de la quantité d'opérations, de dossiers, d'objets… à étudier);
- Calculer :
  - La moyenne des résultats pour une série d'observations;
  - La moyenne des résultats pour la période considérée;
  - L'étendue des résultats pour chaque série d'observations;
  - La moyenne des étendues pour la période considérée.
- Reporter ces informations dans une carte de contrôle en mettant en évidence l'évolution des résultats ainsi que leur distribution;
- Repérer les résultats non compris entre les deux seuils de tolérance;
- Pour chaque résultat hors de la zone de tolérance, réaliser une réunion de résolution de problème pour comprendre les causes des niveaux de performances en question et engager les actions les plus adaptées.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- La moyenne arithmétique étant le pire des mensonges, calculez aussi la moyenne des étendues pour avoir une image plus fidèle de la situation;
- Ce type d'analyse peut être réalisé par la personne qui occupe le poste de travail sous votre supervision.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type dans CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

Représentations graphiques

PRÉSENTATION

Les représentations graphiques sont des outils permettant la mise en évidence d'informations chiffrées présentant des évolutions, des comparaisons ou des proportions.

Dans le cadre d'un rapport ou d'une présentation orale, les représentations graphiques :

- Facilitent l'analyse ;
- Aident à la lecture ;
- Favorisent la compréhension et la mémorisation.

COMMENT FAIRE?

- Identifier la ou les données à représenter
- Choisir la forme graphique la plus appropriée
  - Pour présenter l'évolution d'une donnée (ou de plusieurs données) par rapport à une norme ou un objectif : la courbe ;
  - Pour comparer deux données entre elles : l'histogramme ;
    - Calculer l'étendue de la série de données à représenter (Etendue = Valeur la plus grande – Valeur la plus petite) ;
    - Calculer la racine carrée de cette étendue ;
    - Diviser ensuite l'étendue de cette distribution par sa racine carrée afin de déterminer la largeur des classes ;
    - Représenter les informations en utilisant la largeur des classes ainsi déterminée ;
  - Pour présenter des proportions : le « camembert » ;
  - Pour présenter une répartition : la courbe de Gauss (cf. fiche spécifique).

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Choisissez une échelle mettant en valeur le phénomène que vous cherchez à illustrer.

EXEMPLE DE DÉTERMINATION DU NOMBRE DE CLASSES POUR UN HISTOGRAMME

- Distribution composée de 25 valeurs : 95. 80. 85. 80. 90. 84. 93. 86. 92. 94. 76. 83. 80. 87. 80. 95. 92. 81. 90. 85. 82. 75. 90. 86. 83
- Etendue de la distribution : 95 – 75 = 20
- Racine carrée de la distribution = 5
- Largeur des classes = 20/5 = 4
- Classes à représenter : 75 à 79; 79,1 à 83 ; 83,1 à 87 ; 87,1 à 91 ; 91,1 à 95.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Relevé de non-conformité**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		**Exploitation**

PRÉSENTATION

Le relevé de non-conformité permet d'établir le suivi formel ou la traçabilité d'une non-conformité (réelle ou potentielle) au sein d'une activité jusqu'à son éradication ou sa prévention (résultat attendu). Elle donne lieu à la mise en œuvre d'une demande d'action corrective ou préventive auprès de la personne (ou du groupe de personnes) compétente par l'émetteur. du relevé

COMMENT L'UTILISER?

- Renseigner la fiche : service (dont dépend l'émetteur); nom (de l'émetteur de la fiche); destinataire (service ou personne compétente pour le traitement de la non-conformité); visa : de l'émetteur et du responsable hiérarchique; date d'émission de la fiche; non-conformité identifiée (définition en termes d'exigence non respectée ou manquante); causes, origines et conséquences (le cas échéant enjeu financier); action(s) corrective(s) ou préventive(s) envisagée(s) et plan d'action associé; validation du résultat (clôture du traitement de la non-conformité).
- La faire valider par le supérieur hiérarchique;
- Mémoriser la demande : chaque service de l'organisation gère la séquence des fiches ainsi émises (code service + n° de chrono);
- L'adresser au destinataire concerné et compétent pour traitement;
- L'adresser en parallèle au responsable qualité. Ce dernier a pour rôle de centraliser, mettre à jour et suivre (relance) les fiches de non-conformité ainsi enregistrées et les actions correctives ou préventives correspondantes mises en œuvre. Il apporte également un feed-back sur l'évolution du traitement de la non-conformité et son résultat au (x) service (s) concerné(s). La centralisation des fiches auprès du responsable qualité permet de constituer une bibliothèque servant de base de référence, d'échange et d'expérience;
- Faire une information auprès de toute personne concernée de l'existence du relevé de non-conformité;
- Faire une communication et un feed-back réguliers (en particulier sur les réussites) aux acteurs pour promouvoir l'utilisation de cette fiche;

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Cette fiche est inspirée de la méthode de résolution de problème : la recherche des causes y est donc très importante;
- L'utilisation efficace de cette fiche permet de garantir une traçabilité et un traitement formel des non-conformités identifiées;
- L'amélioration de la qualité d'une organisation dépend largement de la contribution de tous ses acteurs; chaque collaborateur doit être capable d'utiliser la fiche pour établir le constat formel d'une non-conformité réelle ou potentielle;
- Cette fiche concerne les non-conformités internes (dysfonctionnement sur un processus interne, erreurs, doublons, etc.) et externes (réclamations client, non-qualité d'une prestation);
- Chaque fiche ne traite que d'une seule non-conformité.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Questionnaire d'évaluation**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le questionnaire d'évaluation est un point d'entrée dans le processus d'élaboration du bilan du projet. Il recense les principaux éléments d'appréciation du bon déroulement du projet dans ses différentes phases. Ces éléments serviront de retour d'expérience pour les projets futurs.

COMMENT FAIRE?

Le questionnaire d'évaluation s'articule autour de plusieurs thématiques :

- **Contextuel :** Le contexte a-t-il évolué? Si oui quelles ont été les conséquences sur le projet? Quelles décisions ont été prises? Qu'est-ce qui a marché? Qu'est-ce qui n'a pas marché?
- **Objectifs :** Les objectifs ont-ils évolué? Pourquoi? Dans quelle phase? Quelles ont été les conséquences sur le projet? Quelles décisions ont été prises? Quelle a été la perception des principaux acteurs quant à la qualité de la solution fournie?
- **Périmètre :** Le périmètre a-t-il changé? Pourquoi? Dans quelle étape du projet? Quels ont été les impacts sur le projet?
- **Budget :** Le budget a-t-il été respecté? Si non pourquoi? Quelles décisions ont-elles été prises? Quelles ont été les conséquences sur le projet?
- **Organisation du projet :** L'organisation du projet a-t-elle été respectée? Si non pourquoi? Quelles décisions ont été prises? Quelles ont été les conséquences sur le projet? Les instances de décisions ont-elles été efficaces? Si non pourquoi? Quelles ont été les conséquences sur le projet?
- **Pilotage du projet :** Le planning a-t-il été respecté? Si non pourquoi? Quelles décisions ont été prises? Quelles ont été les conséquences sur le projet? Le suivi des risques a-t-il été efficace? Si non pourquoi? Quelles décisions ont-elles été prises? Quelles ont été les conséquences sur le projet?
- **Capitalisation :** Quelles sont les compétences acquises durant ce projet? Y a-t-il des outils et des livrables réutilisables dans d'autres projets?

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Lors des entretiens soyez ouvert et réceptif;
- N'essayez pas d'influencer l'auditoire par des justifications;
- Soyez le plus objectif possible dans la reformulation.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Dossier de bilan**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		**Exploitation**

PRÉSENTATION

Le bilan de projet est une estimation chiffrée de l'ensemble des coûts et des gains du projet dans le but de dégager sa valeur ajoutée qualitative et financière. Il permet de vérifier l'atteinte des objectifs et de prendre du recul sur le projet et d'en tirer un retour d'expérience sur les difficultés rencontrées ainsi que sur les échecs et les succès obtenus.

Globalement, le bilan de projet porte sur une comparaison entre les objectifs prévus et les résultats observés, les moyens prévus et les moyens effectivement consommés; la date de mise en œuvre et la date initialement prévue.

COMMENT FAIRE?

- Réalisation du bilan
  - Choisir les indicateurs représentatifs de l'axe optimisé (ils permettent de mesurer les résultats concrets du projet à la fois sur le plan des objectifs à atteindre et des moyens dépensés pour atteindre ces objectifs);
  - Evaluer la valeur des indicateurs avant le projet et après le projet (chiffre d'affaires, volume, parts de marché…, anomalies, réclamations, rejets, rectifications…);
  - Chiffrer les moyens investis pour obtenir les résultats (en délai et en budget);
  - Effectuer le bilan de l'équipe projet :
    - Evaluation des performances individuelles et collectives;
    - Identification de la qualité du fonctionnement relationnel et des comportements des acteurs;
    - Besoins en termes d'évolution et d'enrichissement des compétences.
- Exploitation du bilan (capitalisation des expériences)

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Les évaluations de résultat doivent être effectuées lors de la fin du projet pour une mesure « à chaud » provisoire et après une période de fonctionnement (de 3 à 6 mois);
- Le bilan de projet peut être réalisé au cours d'une réunion de bilan et de dissolution du groupe projet, à laquelle le commanditaire participe pour valider le bilan effectué et valoriser l'équipe projet.

EXEMPLES DE QUESTIONS À SE POSER

- Quelle quantité de travail a-t-on réalisé?
- En combien de temps?
- A quel prix?
- Que reste-t-il à faire?
- Avec quelle estimation de durée?
- Pour quel montant?

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type dans CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

PARTIE 3

PILOTAGE ET COMMUNICATION

Projet	Période de référence :

Livrables				
Resp.	Lot	Intitulé	Échéance	%

Météo du projet			
Situation	Tendance	Points bloquants	Actions

Actions prévues dans la période à venir

Actions prévues dans la période à venir

Planning

SCHÉMA – **Le tableau de bord de projet**

« Pendant toute la durée du projet, les risques tu anticiperas »

Fondamentaux 8

Introduction

Quand on parle de conduite de projet, on parle surtout de démarche méthodologique, de phases, de lots de travaux et de livrables. On oublie souvent qu'un projet nécessite aussi un pilotage rigoureux ainsi qu'un dispositif de communication.

1. Pilotage

Par pilotage de projet, il faut entendre :

- Le pilotage de l'avancement des travaux en regard des objectifs et du planning général du projet et de l'échéance;
- Le suivi de la consommation des budgets en regard de ce qui a été décidé au début du projet;
- Les éventuels arbitrages entre les objectifs (le périmètre), les ressources et les délais.

Les outils de pilotage à utiliser sont :

- Le tableau de bord de projet;
- La méthode PERT;
- Le planning de Gantt;
- Le portefeuille de risques;
- Le tableau des sollicités;
- Le rapport flash;
- La fiche de relevé de décision.

1.1. Suivi des travaux

Le travail à réaliser n'est pas qu'un simple suivi.

Pendant toute la durée du projet, le chef de projet a un important travail de pilotage des travaux, des ressources et des délais à réaliser.

© Éditions d'Organisation

Il utilise pour ce faire des outils tels que la méthode PERT, le planning de Gantt et le tableau du bord :

- La méthode PERT (cf. fiche sur le thème) permet de déterminer dans quel ordre doivent être conduites les différentes tâches;
- Le planning de Gantt (cf. fiche sur le thème) permet de connaître l'état d'avancement des travaux, et plus précisément de mettre en évidence tâche par tâche, les ressources consommées, restant à consommer et les dépassements;
- Le tableau de bord (cf. fiche sur le thème), constitué d'un ensemble d'indicateurs, permet de contrôler (au sens anglo-saxon «to control» : maîtriser) le déroulement du projet.

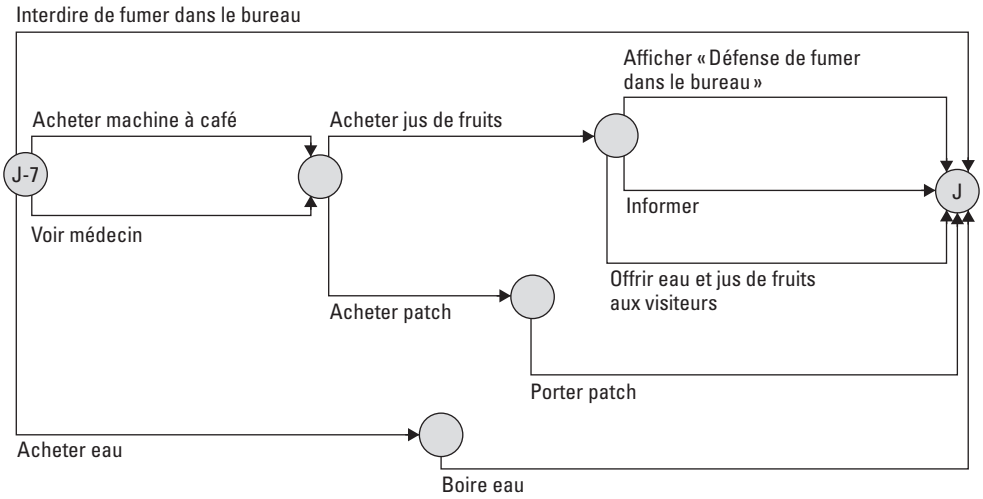


SCHÉMA – Exemple de réseau PERT

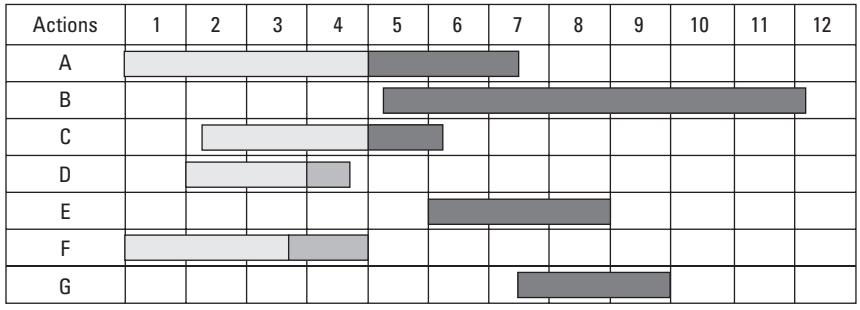


SCHÉMA – Le planning de Gantt

© Éditions d'Organisation

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Il vous revient la responsabilité de recadrer le projet dans les limites de votre autonomie (c'est-à-dire dans le cadre du respect des objectifs, des délais et des ressources définies), et d'informer le comité de pilotage voire le sponsor de tout recadrage ou arbitrage à réaliser de son niveau de responsabilité (évolution des objectifs, des délais et des ressources définies).

1.2. Mise sous contrôle des risques

Cependant, un projet, même parfaitement planifié et organisé, rencontre le plus souvent des aléas qui viennent en contrarier la bonne réussite.

C'est au chef de projet que revient la responsabilité de suivre les aléas à l'aide d'un tableau des risques. Celui-ci est constitué du portefeuille des risques qui peuvent survenir dans le cadre du projet.

Pour chacun des risques, il est indispensable d'évaluer sa probabilité d'apparition et son impact (en cas de survenance) sur l'atteinte des objectifs, la consommation de ressources et le respect de l'échéance du projet. Le travail consiste alors à réduire la probabilité d'apparition des risques à probabilité forte et impact élevé par la mise en œuvre d'actions préventives et leur impact en cas de survenance (gravité et durée) par la mise en œuvre d'actions de régulation. Pour certains risques, il sera aussi intéressant d'effectuer des transferts d'impact sur un tiers (principe de l'assurance).

L'exemple d'un projet informatique

Les risques classiques d'un projet informatique sont les suivants :

- **Risque concernant le coût du projet en regard du périmètre** fonctionnel : coût de développement ; coût de fonctionnement ;
- **Risque sur les délais :** dates d'avancement ; date de mise en service des versions successives ;
- **Risque sur le périmètre et les fonctionnalités :** périmètre final ; fonctionnalités.

© Éditions d'Organisation

- **Risque sur la qualité** (fonctionnement du système) **:** disponibilité, temps de réponse, incidents…
- **Risques sur la facilité d'utilisation :** ergonomie utilisateur; facilité d'apprentissage; côté *«user friendly»* du système»;
- **Risque sur la capacité d'évolution :** facilité d'évolution du système : volumes, nouvelles fonctionnalités…

Il est nécessaire de qualifier la probabilité d'apparition de chaque risque :

- **Probabilité faible** : il est peu probable que le risque se réalise;
- **Probabilité moyenne** : il existe des signes indiquant que le risque est susceptible de se réaliser;
- **Probabilité forte** : le risque est certain ou en passe de se réaliser.

Puis leur criticité en termes de coût, délai, qualité et contenu technique :

- **Criticité faible** : ne compromet pas l'atteinte des objectifs du projet en termes de coût, délai, qualité ou fonctionnalités;
- **Criticité moyenne** : peut affecter le périmètre du projet, éventuellement nécessiter un avenant;
- **Criticité forte** : peut avoir comme conséquence une perte financière, une insatisfaction du client ou l'arrêt du projet.

Il faut enfin évaluer le statut du risque :

- **En cours :** le risque est latent; il faut impérativement suivre ce risque et mettre en œuvre des actions de maîtrise du risque;
- **Réduit** : des actions correctives ont permis de rendre le risque acceptable en jouant sur sa probabilité, sa criticité ou les deux à la fois;
- **Avéré :** le risque est avéré (réalisé); il est donc devenu un incident. Une gestion de cet incident devra être mise en œuvre;
- **Terminé :** le risque n'est pas avéré et n'est plus d'actualité. Il peut être enlevé de la liste des risques en portefeuille.

La combinaison des deux facteurs, probabilité et criticité, permet de déterminer l'incidence du risque, c'est-à-dire le niveau d'acceptabilité du risque.

On distingue alors 3 niveaux d'acceptabilité :

- Risque négligeable;
- Risque à suivre;
- Risque à traiter.

© Éditions d'Organisation

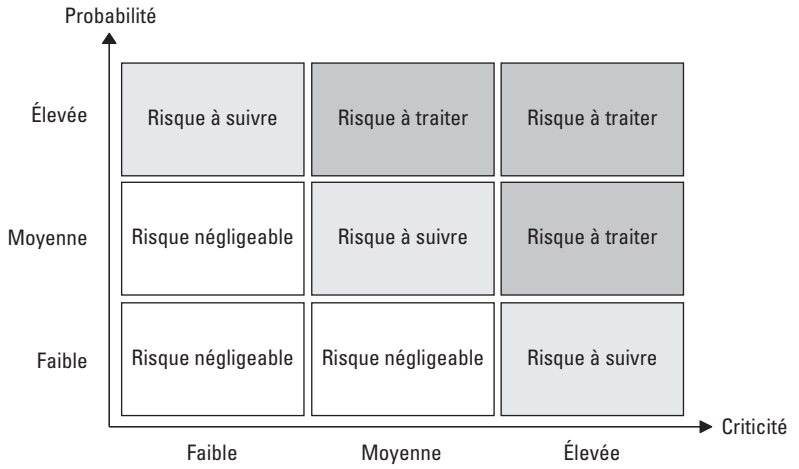


SCHÉMA – Les incidences possibles d'un risque

1.3. Reporting aux instances

Le reporting aux instances doit se faire dans le cadre d'un calendrier précis qui va rythmer l'avancement du projet. Le reporting au sponsor s'effectue par le chef de projet dans le cadre de rendez-vous. Lors de ces rendez-vous, le chef de projet rend compte de l'avancement des travaux et attire l'attention du sponsor sur les difficultés de son niveau de responsabilité. Le reporting au comité projet et au comité de pilotage s'effectue dans le cadre de réunions auxquelles participent les membres desdits comités.

Le reporting aux instances donne lieu à un formalisme documentaire : dossier préparatoire, tableau de bord, fiches de décision, dossiers techniques et compte-rendu des décisions prises.

© Éditions d'Organisation

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Dans certains cas, il est souhaitable que les membres du comité de pilotage ne découvrent pas les dossiers en séance, et notamment certaines options politiques. Aussi, un travail de déminage préparatoire sous la forme de présentations individuelles est souvent nécessaire;
- Toute réunion de comité de projet et de comité de pilotage doit donner lieu à un compte rendu qui acte les décisions prises;
- Les décisions à impact sur les plannings doivent être communiquées à la cellule de plannification (impacts possibles sur d'autres projets et des ressources critiques).

2. CONNEXION AUX PROCESSUS DE L'ENTREPRISE

Un projet se déroule dans une organisation. Celle-ci est structurée verticalement selon un organigramme hiérarchique et horizontalement selon des processus de trois natures (cf. fiche sur le thème) :

- Les processus de pilotage;
- Les processus opérationnels;
- Les processus supports.

Un projet peut être considéré comme un processus opérationnel. A ce titre, il est connecté à des processus de pilotage et à des processus supports.

Exemple de processus auxquels est connecté un projet :

- Processus de pilotage : processus de sélection des projets et processus de consolidation du portefeuille de projets;
- Processus supports : processus de gestion des ressources humaines; processus sécurité et processus achats.

2.1. Processus de sélection des projets

Ce processus est composé des sous-processus suivants :

- La détermination de l'enveloppe annuelle consacrée aux projets;
- Le recensement des idées de nouveaux projets;

© Éditions d'Organisation

- L'évaluation de leur opportunité et faisabilité (dans le cadre de la phase 0 : « Étude »);
- La hiérarchisation des projets entre eux;
- La sélection des projets.

2.2. Processus de consolidation du portefeuille de projets

Ce processus est composé des sous-processus suivants :

- Consolidation hebdomadaire des chiffres clés des projets en termes de :
  - Consommation de ressources;
  - Avancement des travaux.
- Macro planification mensuelle de l'ensemble des projets avec mise en évidence des liens de séquentialité et des adhérences entre projets;
- Révision mensuelle et trimestrielle des budgets des projets;
- Reporting au comité stratégique.

2.3. Processus de gestion des ressources humaines

Ce processus est composé des sous-processus suivants :

- Mobilité interne;
- Recrutement : stagiaires, CDD, intérimaires et CDI;
- Formation;
- Négociation de départ;
- Rémunération.

2.4. Processus sécurité

Un projet peut avoir des impacts significatifs en terme de sécurité et il est important de les prendre en compte dès le début du projet.

On distingue généralement les types de risques suivants :

- **Client/produit :** risque lié à l''inadéquation d'un produit ou d'un service aux besoins ou aux attentes de la clientèle ou à l'état de la concurrence, à un instant donné;
- **Marché :** risque lié à la stratégie de positionnement de l'entreprise sur un marché;
- **Image commerciale :** risque lié à une perception négative de l'action commerciale de l'entreprise par ses clients existants ou potentiels;

© Éditions d'Organisation

- **Accidentel :** risque lié à un événement non intentionnel mettant en cause la sécurité physique des biens ou du personnel de l'entreprise;
- **Insécurité physique :** risque lié à un événement intentionnel mettant en cause la sécurité physique des biens, du personnel, de leur famille et des clients de l'entreprise;
- **Malversation :** risque lié à une opération irrégulière opérée à son profit par un employé de l'entreprise, seul, ou à l'aide de complices;
- **Opérationnel :** risque lié au traitement administratif et comptable des opérations;
- **Système d'information :** risque lié à l'architecture générale du système d'information (applications, bases de données, systèmes), des matériels utilisés (ordinateurs, terminaux, micro-ordinateurs...) et de l'organisation des traitements (batch, temps réel) de l'entreprise;
- **Etudes informatiques :** risque lié à la phase de conception des programmes informatiques (erreur de compréhension, mauvaise couverture informatique des risques produits);
- **Traitements informatiques :** risque lié au fonctionnement des applications en production et des logiciels et systèmes qu'utilise l'entreprise (que ce soit au niveau des centres informatiques, des gestionnaires d'application ou des utilisateurs). Cela va de l'accès aux ressources, du traitement proprement dit aux produits résiduels : listings, fichiers magnétiques, bandes, microfiches... et à leur conservation;
- **Télécommunications :** risque lié à la perte d'informations par altération du support des données transmises (téléphone, télex, messagerie, réseaux informatiques, Internet...) par l'entreprise;
- **Réglementaire :** risque lié à la non-application de dispositions légales ou réglementaires;
- **Déontologique :** risque lié à la non-application des principes déontologiques du secteur d'activité;
- **Stratégique :** risque lié à une absence de stratégie ou à une stratégie déficiente sur un ou plusieurs métiers de l'entreprise;
- **Insuffisance fonctionnelle :** risque lié à l'absence, l'insuffisance ou la mauvaise organisation d'une ou de plusieurs fonctions de l'entreprise (comptabilité, audit, contrôle interne, contrôle de gestion, organisation, ressources humaines, marketing...);
- **Gestion du personnel :** risque lié à la défaillance du personnel ou du système de gestion des ressources humaines de l'entreprise;
- **Ergonomique :** risque lié aux conditions de travail des personnels (aménagement des locaux et ergonomie des postes de travail);
- **Externalisation :** risque lié à l'utilisation par l'entreprise de personnels intérimaires, de prestataires de services et de sous-traitants;

© Éditions d'Organisation

- **Dépendance technologique :** risque lié à l'utilisation d'une technologie liant l'entreprise à un fournisseur ou à un type de technologie;
- **Communication :** risque financier ou commercial lié à la diffusion publique des résultats financiers et la stratégie de l'entreprise.

Ce processus est composé des sous-processus suivants :

- Plan de continuité des activités;
- Gestion des autorisations : droits d'accès; habilitations...
- Sécurité des biens et des personnes.

De nombreux projets ont un impact sur le système d'information de l'entreprise. Le risque est que le résultat du projet détériore le plan de continuité des activités du système d'information.

La sécurité des systèmes d'information repose sur quatre facteurs qui s'appliquent aux flux, aux traitements et aux données :

- **La disponibilité :** aptitude des systèmes à remplir une fonction dans des conditions prédéfinies d'horaires, de délais et de performances.
  - **Le niveau d'indisponibilité tolérable**
    - **Niveau 0 :** une indisponibilité ne provoque aucune perturbation notable et la reprise de l'activité est aisée (la durée maximale d'indisponibilité tolérable est typiquement de plusieurs jours);
    - **Niveau 1 :** une indisponibilité est considérée comme un incident mineur et la reprise de l'activité est réalisée sans forte perturbation (la durée maximale d'indisponibilité tolérable est comprise entre deux et quelques jours);
    - **Niveau 2 :** une indisponibilité est supportable mais la reprise de l'activité peut demander des efforts importants (la durée maximale d'indisponibilité tolérable est typiquement de un à deux jours);
    - **Niveau 3 :** une indisponibilité provoque une forte perturbation et la reprise de l'activité peut demander des efforts importants (la durée d'indisponibilité tolérable est de l'ordre de quelques heures);
    - **Niveau 4 :** les conséquences d'une indisponibilité sont difficilement mesurables et l'activité globale est très fortement perturbée (la durée d'indisponibilité tolérable est de l'ordre de trente minutes à une heure).
  - **Le niveau de disponibilité horaire**
    - **Disponibilité pendant les heures de bureau** du fuseau horaire du site de l'exploitant (les utilisateurs sont donc localisés géographiquement et aucun traitement de nuit n'est effectué);

© Éditions d'Organisation

  - **Disponibilité 24 heures sur 24 les jours ouvrés** (les utilisateurs sont localisés dans le monde entier et/ou l'application effectue des traitements de nuit);
  - **Disponibilité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7** (les utilisateurs sont localisés dans le monde entier et/ou l'application effectue des traitements de nuit y compris le samedi, le dimanche et les jours fériés).

- **L'intégrité :** propriété qui assure que des informations sont identiques en deux points dans le temps et dans l'espace.
  - **Niveau 0 :** la perte d'intégrité des données ne risque pas de causer une gêne notable dans l'activité à court et long terme;
  - **Niveau 1 :** la perte d'intégrité de l'application ou de l'une des données est susceptible de provoquer un incident mineur, sans forte perturbation;
  - **Niveau 2 :** la perte d'intégrité de l'application ou de l'une des données est susceptible de provoquer des perturbations gênantes;
  - **Niveau 3 :** la perte d'intégrité de l'application ou de l'une des données est susceptible de provoquer de fortes perturbations globales mais délimitées et acceptables;
  - **Niveau 4 :** la perte d'intégrité de l'application ou de l'une des données est susceptible d'engendrer des dommages très importants difficilement mesurables et acceptables.

- **La confidentialité :** propriété qui assure la tenue secrète des informations avec accès aux seules personnes autorisées.
  - **Niveau 0 :** information publique;
  - **Niveau 1 :** information à diffusion interne et/ou les clients, les fournisseurs et les partenaires de l'entreprise;
  - **Niveau 2 :** information interne à l'entreprise;
  - **Niveau 3 :** information à diffusion restreinte au sein de l'entreprise;
  - **Niveau 4 :** information secrète au sein de l'entreprise.

- **Contrôle et preuve :** faculté de vérifier le bon déroulement d'une fonction et **non-répudiation :** impossibilité de nier avoir reçu ou émis un message.
  - **Niveau 0 :** aucun historique n'a besoin d'être mis en œuvre;
  - **Niveau 1 :** seuls les événements concernant l'utilisation de l'application ont besoin d'être exploités;
  - **Niveau 2 :** l'opération réalisée doit être enregistrée et conservée avec un minimum d'information;
  - **Niveau 3 :** l'opération réalisée doit être enregistrée et conservée, ainsi que l'identification de l'utilisateur à l'origine de ces informations;
  - **Niveau 4 :** le détail de l'opération réalisé doit être enregistré et conservé. De plus, l'identification des utilisateurs ayant réalisé l'opération doit être garantie et utilisée comme preuve.

© Éditions d'Organisation

2.5. Processus achats

Ce processus est composé des sous-processus suivants :

- Référencement fournisseur;
- Demande de prix, consultation et appel d'offres;
- Achat (commande; livraison ou réception; comptabilisation; règlement; traitement des litiges).

3. COMMUNICATION

Le plan de communication consolide le dispositif de communication s'adressant à tous les acteurs concernés par le projet : le sponsor du projet, le comité de pilotage, les différents comités techniques et métiers, l'équipe projet, les bénéficiaires du projet et les personnels de l'entreprise.

De même que le pilotage, la communication accompagne toute la durée du projet.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Vous devez répondre dès le début du projet à la question : «Qui, doit recevoir quelle information, sous quelle forme, à quel moment et avec quel objectif?».

3.1. Communication au sein du projet

La communication à l'intérieur du projet doit permettre aux différents acteurs de travailler sereinement. Elle doit notamment présenter le planning général des travaux et plus précisément les échéances et les adhérences entre lots de travaux.

© Éditions d'Organisation

3.2. Communication vers l'extérieur du projet

La communication à l'extérieur du projet a plusieurs objectifs :

- Préparer le terrain avant le commencement du projet;
- Accompagner la dynamique du projet pendant le déroulement de celui-ci;
- Préparer la mise en œuvre du produit du projet par le traitement des éventuelles résistances au changement.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Utilisez les vecteurs de communication appropriés. En effet, dans toute organisation, chaque vecteur de communication a une signification;
- Dans le cadre de cette communication écrite, veillez à la bonne compréhension du message (cf. fiche sur le thème) :
  - Utilisez des mots simples pour les messages s'adressant à l'ensemble des personnes concernées;
  - Utilisez des mots techniques spécifiques aux experts concernés quand vous vous adressez uniquement qu'à eux.

CONCLUSION

Un pilotage rigoureux de l'avancement des travaux, du périmètre, des ressources et des risques ainsi qu'un dispositif de communication approprié au sein du projet et vers son environnement sont primordiaux pour garantir le succès d'un projet.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Tableau de bord de projet**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le tableau de bord du projet est un instrument de pilotage et d'animation du projet. Il permet de synthétiser et de suivre l'état d'avancement des travaux, optimiser l'allocation des ressources en fonction des résultats de la période écoulée, mettre en évidence les écarts entre prévisions et réalisations sur le projet et ainsi de mettre en œuvre des actions correctrices et entretenir la dynamique auprès du commanditaire du projet.

COMMENT L'UTILISER?

- Concevoir le tableau de bord (celui-ci doit suivre au minimum la consommation des ressources, l'état d'avancement des tâches et le reste à faire)
  - Choisir la périodicité en fonction de la durée du projet, de la réactivité nécessaire sur le projet (chemin critique contraignant) et de la structure du projet (si le comité de pilotage se réunit tous les 15 jours, le tableau de bord devra être mis à jour au minimum tous les 15 jours);
  - Choisir les objectifs à suivre (les trois principaux axes du projet sont : ses objectifs, ses délais, son budget).
- Formaliser le tableau de bord
  - Reprendre la fiche d'évaluation des charges qui constitue la référence tout au long du projet et noter dans le tableau de bord l'ensemble des étapes du projet et pour chaque étape, la charge prévue, pour l'ensemble du projet et par période;
  - Organiser la remontée d'informations.
- Faire le point, à la fréquence retenue sur :
  - Le nombre de jours passés sur le projet par les acteurs du projet;
  - Le nombre de jours restant à faire par rapport à la charge prévue (réunion ou comptes rendus individuels d'activité).
- Faire vivre le tableau de bord
  - Réactualiser les charges prévues pour la période à venir en fonction des informations collectées;
  - Calculer la part du budget consommé dans la période écoulée et le cumul depuis le début du projet;
  - Analyser les écarts, s'ils se produisent, entre les charges prévues et consommées,
  - Evaluer leurs impacts sur le projet.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Un bon tableau de bord est un document synthétique qui présente la synthèse des informations et attire l'attention sur les décisions à prendre et le portefeuille des risques.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication	**Méthode PERT**	Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

La méthode PERT (Program, Evaluation and Review Technic) est une méthode de planification de projet, fondée sur l'analyse et l'optimisation des enchaînements chronologiques imposés entre les tâches à réaliser.

La méthode PERT permet de :

- Coordonner les tâches à réaliser pour atteindre les objectifs du projet;
- Identifier le degré d'incertitude de réalisation du projet dans les délais souhaités, par la mise en avant du chemin critique;
- Prendre des décisions d'arbitrage sur les délais, les tâches et les moyens.

COMMENT L'UTILISER

- Lister les tâches qui doivent être menées dans le projet, déterminer leur durée et leurs liens chronologiques;
- Représenter le projet sous forme d'un graphique en reprenant les symboles propres à cette méthode et en mettant en évidence les tâches qui doivent être réalisées séquentiellement ou en parallèle;
- Déterminer le chemin critique : séquence des tâches qui ne peuvent être réalisées que l'une après l'autre et qui représente la durée cumulée la plus longue;
- Calculer les dates « au plus tôt » : date minimale à laquelle une action hors chemin critique peut débuter, et calculer les dates « au plus tard » : date maximale à laquelle une action hors chemin critique doit débuter afin de ne pas retarder l'échéance;
- Reporter les informations du réseau PERT dans le planning de type Gantt (cf. fiche sur le thème) afin de passer du théorique à la réalité (calendrier et disponibilité des ressources).

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Commencez par faire un PERT, puis intégrez les contraintes de charges de travail et de calendrier dans un tableau de type Gantt;
- Prévoyez des durées réalistes tenant compte de la période de l'année (jours fériés, congés annuels, événements particuliers…);
- Partez plutôt d'une date de fin de projet et faites un rétroplanning.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Planning de Gantt**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le planning de Gantt est un outil qui synthétise : Qui ? Quoi ? Quand ?

Il permet :

- D'optimiser les délais de traitement et l'utilisation des ressources critiques ;
- De visualiser les charges à réaliser ;
- De prévoir et de contrôler la répartition des affectations ;
- D'ajuster les moyens à la situation ;
- De suivre le degré d'avancement des travaux ;
- De mettre en évidence le « reste à faire » et les éventuels dépassements.

COMMENT FAIRE ?

- Partir de préférence d'un PERT (cf. fiche sur le thème) ;
- Identifier les contraintes de simultanéité ou d'enchaînement des tâches les unes par rapport aux autres ;
- Calculer, par tâche, le temps total d'intervention (durée et nombre de jours/homme) ;
- Identifier les acteurs indispensables pour la réalisation de chacune de ces tâches ;
- Positionner ces informations dans le tableau planning.

CHEF DE PROJET, ATTENTION !

- Prévenez les personnes sollicitées suffisamment à l'avance pour qu'elles puissent se libérer pour la durée et les jours calendaires utiles ;
- Prévoyez des actions de prévention (limitant la survenance des aléas) et de régulation (limitant les impacts) pour chaque tâche pour laquelle des problèmes ont une forte probabilité d'apparition et une gravité élevée en termes d'atteinte des objectifs, de respect des délais et de respect des ressources prévues ;
- Prenez en compte dès que possible les adhérences entre projets et les besoins exprimés par d'autres projets de recours aux mêmes ressources critiques que vous.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Portefeuille de risques**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Tout projet rencontre des aléas (risques). Ceux-ci peuvent avoir des conséquences en termes d'atteinte de l'objectif et de respect des délais et des ressources prévues. Maîtriser ces risques suppose de recenser et de traiter les facteurs qui peuvent les engendrer.

Le portefeuille de risques permet alors de :

- Synthétiser la réflexion sur les facteurs de risques du projet;
- Mettre les risques du projet sous contrôle;
- Identifier les mesures préventives permettant d'éviter l'apparition des risques, et les mesures curatives permettant d'en limiter les effets en cas de survenance.

COMMENT L'UTILISER?

Pour chacune des actions à réaliser dans le projet :

- Identifier les aléas possibles;
- Evaluer leur probabilité d'apparition : faible, moyenne, forte;
- Evaluer leur impact (gravité) sur l'atteinte des objectifs (pourcentage de non-atteinte des objectifs), le respect des délais (nombre de jours de retard) et des moyens (nombre de jours/homme, budgets, …) : faible, moyenne, forte;
- Identifier les actions préventives : elles permettent de limiter la probabilité d'apparition des aléas identifiés;
- Identifier les actions curatives : elles permettent de réduire les effets des aléas en cas d'apparition.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Les aléas possibles sont souvent les mêmes pour tout projet de nature identique ou même quel que soit le thème (liés à la culture de l'entreprise, à des processus déficiants, une non séparation entre la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage, l'absence d'instance...);
- Il est de votre responsabilité de faire remonter les risques aux instances appropriées : comité projet, comité de pilotage, comité stratégique et sponsor;
- Conservez en portefeuille tous les risques, même ceux qui ne sont plus d'actualité... (pour le moment!).

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Tableau des sollicités**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Un grand projet mobilise de nombreux experts. Ceux-ci ne sont pas affectés au projet à 100 % de leur temps à l'instar des membres de l'équipe projet. La difficulté réside alors dans le fait que ces ressources souvent rares puissent se rendre disponibles au moment opportun pour le bon avancement du projet : trop tôt ou trop tard et leur contribution ne sera pas utile. A ce titre, le manque de disponibilité des experts constitue un facteur de risque important à suivre de très près car directement générateur de retard pour le projet.

COMMENT FAIRE?

- Identifier les besoins d'expertise du projet pour chacun des chantiers et chacune des filières;
- Identifier les experts pouvant répondre théoriquement à ces besoins;
- Pour chaque expert, déterminer
  - Le niveau de disponibilité;
  - Les impacts d'une non-disponibilité;
  - Les recours possibles : décalage de la charge de travail habituelle de la personne dans le temps; transfert de la charge sur une autre personne (dans l'entreprise ou à l'extérieur de l'entreprise).
- Présenter à chaque comité de pilotage
  - Les besoins des différents chantiers et filières en terme d'expertise;
  - Les personnes pressenties;
  - Le nombre de jours/homme et la période, voire les dates calendaires concernées;
  - Les éventuels conflits de ressources;
  - Les impacts de ces conflits de ressources sur le planning du projet;
- Mettre en œuvre les décisions prises par le comité de pilotage.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Le comité de pilotage n'a pas tous les pouvoirs. Ce n'est donc pas parce qu'il a décidé que tel expert doit contribuer au projet tel ou tel jour que celui-ci se rend disponible spontanément. Vous devez donc user de votre pouvoir d'influence pour motiver les experts «très occupés» à arbitrer leur temps au profit du projet;
- Un bon réseau de relations au sein de l'entreprise permet de négocier au mieux la disponibilité des experts avec leur hiérarchie;
- Il est important d'avoir de la visibilité sur la disponibilité des experts : congés, charges de travail, maladie… car leur absence sans mesure de back-up peut entraîner un décalage des échéances du projet.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Rapport flash**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le rapport flash correspond au document de reporting d'un chantier ou d'une filière à l'attention du comité de pilotage du projet. Il permet donc au comité de pilotage d'avoir une synthèse de l'ensemble des lots de travaux actifs au moment de la réunion. A ce titre, il a la même fréquence de rédaction que celle des comités de pilotage.

COMMENT FAIRE?

- Rédiger le rapport flash
  - Renseigner les informations correspond au cartouche du rapport flash : nom du chantier ou de la filière; nom et coordonnées téléphoniques du rédacteur; date de rédaction du rapport flash; période concernée.
  - Renseigner les différentes parties du rapport flash
    - « Actions réalisées » : faits marquants de la période;
    - Partie « Problèmes rencontrés et actions prises » (difficultés rencontrées) : non disponibilité des ressources; problème technique; retard dans uns livraison… Actions entreprises à l'initiative du chantier ou de la filière.
    - « Décisions à prendre par le comité » (décisions du niveau de responsabilité du comité de pilotage) : arbitrages entre les besoins de ressources de deux chantiers et/ou filières, décalage de certaines échéances, engagement de dépenses non prévues… Référence au dossier technique joint.
    - « Actions prévues dans la période à venir » : principales actions à conduire pendant la période à venir; mise en avant des conditions de succès de ces actions (adhérences entre chantiers et/ou filières, disponibilité des ressources humaines et machines).
    - « Faits marquants pour la période à venir » : livrable à produire; décision à prendre.
- Diffuser le rapport flash
  - Adresser le rapport flash et l'éventuel dossier technique au secrétariat de projet avant le comité en précisant la durée de présentation nécessaire;
  - Présenter le rapport flash et l'éventuel dossier technique.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Vous devez veiller à ce que chaque filière et/ou chantier produise son rapport flash en temps et en heure;
- Vous devez veiller également à ce que les rédacteurs respectent bien le principe d'une page de synthèse (« one page memo »). A ce titre, vous devez donner un imprimé non modifiable aux filières et chantiers.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Fiche de relevé de décision**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

La fiche de relevé de décision permet de statuer sur un problème particulier : un événement faisant obstacle au bon déroulement du projet, ou une décision dépassant le périmètre de responsabilité du chef de projet par exemple.

C'est un moyen de communication et de réactivité sur le projet.

La fiche de relevé de décision est utilisée essentiellement par les membres de l'équipe projet, pour soumettre et faire décider le comité de pilotage du projet, sur un problème gênant l'avancement du projet

COMMENT FAIRE?

- Renseigner successivement les différentes rubriques :
  - **Objet/sujet :** activité ou processus dont il est question;
  - **Objet/objectif :** but recherché (dans le cadre du projet);
  - **Description/contexte :** points qui gênent l'avancement du projet (si possible quantifiés) et nécessitent l'intervention d'une instance de décision;
  - **Description/propositions :** proposition de décisions (si possible quantifiées);
  - **Réponses et observations :** accord, refus, réserves émises par l'instance de décision notées lors de la réunion (ou de l'entretien s'il n'y a qu'un décideur);
  - **Instance de validation/date et signature :** date de prise de décision et signature des décideurs pour marquer le caractère officiel de la décision.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Vous devez veiller à ce que toutes les décisions importantes soient formalisées dans une fiche de décision ou un compte rendu de comité de projet ou de comité de pilotage;
- Vous devez aussi veiller à ce qu'elles soient archivées;
- Toute décision à impact sur le planning du projet doit être transmise à la cellule de plannification stratégique pour analyse d'impacts sur les autres projets (adhérences et ressources critiques);
- Certaines décisions dépassent le comité de pilotage (cas d'impacts forts sur le planning d'autres projets) et doivent remonter au sponsor, voire au comité stratégique.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication	**Plan de communication**	Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le plan de communication est un ensemble cohérent d'actions et de supports de communication facilitant l'accompagnement d'un projet.

Le plan de communication permet de :

- Faciliter la compréhension du projet par tous (objectifs et modalités) et leur permettre d'en avoir la même représentation;
- Fournir à chaque catégorie d'acteurs concernée (chantiers, filières, utilisateurs...) les informations utiles pour le bon avancement du projet;
- Favoriser l'implication et la contribution des acteurs en levant les résistances et les freins existants ou potentiels,
- Faciliter à court et moyen terme l'acceptation et l'adhésion au changement ainsi que le maintien des conditions d'une contribution durable de tous.

COMMENT L'UTILISER?

- Elaborer un diagnostic de communication
  - Evaluer la capacité des différents acteurs de l'entreprise à s'adapter efficacement aux changements engendrés par le projet : analyser en détail l'objectif, le contexte et le contenu du projet, identifier et segmenter les acteurs, analyser leur position *a priori* par rapport au projet (enjeux/risques, freins, leviers….);
  - Analyser les supports de communication existants;
  - Déterminer les orientations de la communication (définir les objectifs globaux de communication par type d'acteur, préciser les rôles et comportements attendus de chacun dans le projet selon le séquencement du projet).
- Concevoir le dispositif de communication
  - Organiser la communication globale et spécifique du projet, définir les acteurs cibles de la communication, concevoir les messages par type d'acteur, choisir les moyens, fixer le calendrier de communication;
  - Formaliser le plan de communication : organiser dans le temps, les étapes de la communication (c'est-à-dire reprendre le dispositif de communication et le projeter dans le temps sous forme d'un tableau planning).
- Mettre en œuvre le plan de communication.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Vous ne communiquerez jamais assez;
- Mettre en œuvre une communication officielle évite que les personnes concernées par le projet imaginent des choses erronées.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

PARTIE 4

COMPÉTENCES RELATIONNELLES ET MANAGÉRIALES

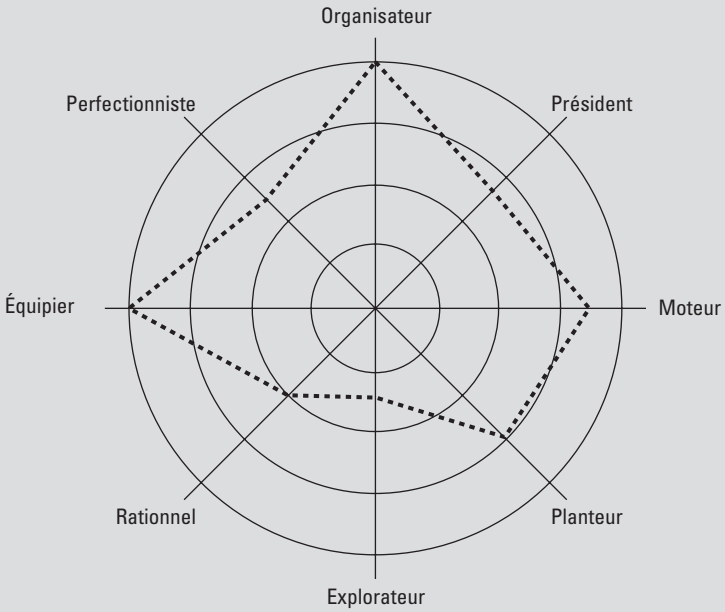


SCHÉMA – Exemple de profil d'équipe projet

«Avant, pendant et après le projet, tu communiqueras»

Fondamentaux 9

Introduction

Quand on fait l'inventaire des compétences d'un chef de projet, on pense principalement aux compétences techniques : savoir faire un planning, savoir suivre un budget… et on oublie le plus souvent les compétences associées indispensables pour la réussite du projet : les compétences comportementales et managériales.

A titre d'exemple, voici un extrait de la fiche de poste de chef de projet emprunté à une grande entreprise :

- Connaissance du métier dans lequel se situe le projet;
- Compétence technique : organisation, gestion et animation de projet;
- Connaissance de l'entreprise;
- Image personnelle dans l'entreprise (reconnaissance);
- Sens de la diplomatie;
- Leadership (management non hiérarchique);
- Capacité de travail et engagement durable;
- Communication orale et écrite;
- Imagination;
- Sens de l'anticipation;
- Prudence;
- Sens politique;
- Capacité à travailler dans différentes cultures…

Les compétences utiles dans le cadre d'un projet, non limitées bien entendu au seul chef de projet, sont les suivantes :

- Communication verbale et non verbale;
- Programmation neurolinguistique;
- Ecoute active;
- Techniques d'entretien;
- Conduite de réunion;
- Présentation orale;
- Critères de lisibilité;
- Transparents;
- Rapport;
- Méthode ESPRIT;
- Méthode MINTO;
- Constitution d'équipe (profils caractéristiques et types de besoins);
- Management situationnel.

© Éditions d'Organisation

1. Communication verbale et non verbale

Les capacités relationnelles permettent au chef de projet de communiquer avec les membres de l'équipe projet et les autres acteurs du projet : le sponsor, les membres du comité de pilotage, les experts, les bénéficiaires…

Les capacités relationnelles sont constituées du fond et de la forme, cette dernière étant plus importante que la première.

En effet, pour qui sait décoder le non verbal, une personne est très transparente et il est aisé d'adapter sa communication pour être sur la même longueur d'onde qu'elle. Nous nous contenterons dans cet ouvrage de donner quelques pistes sur le non verbal et la PNL et renvoyons le lecteur à notre ouvrage *«Manager une équipe projet»* pour de plus amples développements sur le sujet (caractérologie, analyse transactionnelle, archétypes de Yung…).

Les capacités relationnelles peuvent se développer avec de la rigueur. Il est ainsi possible par une écoute active, et par des techniques d'entretien et de conduite de réunion de mieux comprendre ses interlocuteurs, et de faire, par exemple, des comptes rendus d'entretien et de réunion riches en informations, fidèles sur le fond et exempts d'interprétations.

Il est possible pareillement de développer des relations constructives avec des personnes avec lesquelles on ne partage pas d'attirance spontanée.

2. Communication écrite

De nombreux documents techniques sont rédigés dans le cadre d'un projet : note de lancement, étude d'opportunité, étude de faisabilité, cahier des charges, rapport flash, procédures, dossier de choix… sans oublier les documents d'information sur le projet à usage des membres de l'équipe projet ou de l'environnement du projet.

La communication écrite est un art difficile auquel de nombreux chefs de projets ne sont pas préparés.

© Éditions d'Organisation

Les techniques de rédaction permettent de classer les informations pour que celles-ci racontent une histoire qui va guider le lecteur tout au long de sa lecture. L'objectif recherché n'est en aucune façon d'influencer et encore moins de manipuler le lecteur. L'objectif est plutôt de lui présenter une argumentation logique permettant de présenter les idées d'une façon cohérente. Le lecteur y souscrira ou pas mais ceci avec une parfaite compréhension du raisonnement et des conclusions du rédacteur.

Les techniques de classement distinguent le plus souvent quatre catégories d'information : les faits, les causes, les conséquences et les solutions. Leur classement, regroupement, séquencement, permettent de raconter une histoire et de favoriser l'action.

Bien entendu, les écrits efficaces possèdent également des représentations graphiques facilitant pareillement la compréhension et la mémorisation des informations. Pour notre part, nous ne saurions trop conseiller une alternance de textes et de schémas.

Cependant, de même que pour la communication orale, il existe des techniques qui peuvent permettre de favoriser la qualité des écrits : transparents Power Point pour des présentations orales et rapports en format Word pour les diagnostics et les dossiers de choix.

3. Management

Le chef de projet est responsable d'une équipe projet constituée de personnes affectées selon les projets à plein temps ou une partie de leur temps. Quand les personnes sont rattachées au chef de projet à plein temps et que celui-ci est le responsable hiérarchique de ces personnes pendant la durée du projet, les choses sont simples. Par contre, quand les personnes ne sont sur le projet qu'à temps partiel, les choses se compliquent. Ces personnes ont un métier à côté du projet, un responsable, des objectifs, des clients, et sont en situation de conflit d'intérêts. Le chef de projet ne peut avoir sur ces personnes qu'un pouvoir d'influence.

© Éditions d'Organisation

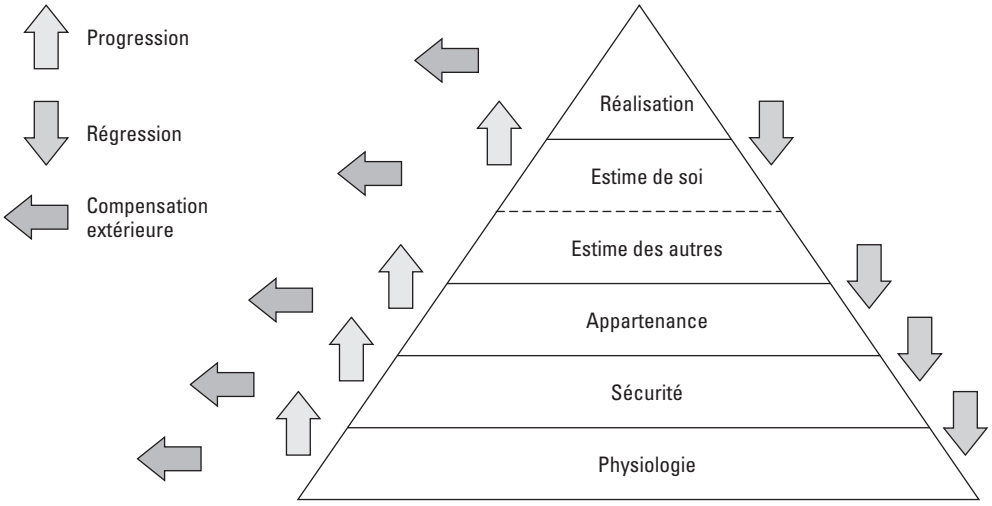


SCHÉMA – **La pyramide des besoins**

Au début du projet, le chef de projet n'a pas toujours une totale liberté de choix des membres de l'équipe projet, ni de leur niveau de disponibilité. De plus, très souvent, trop peu de personnes sont trop souvent demandées sur trop de projets.

Avec les ressources mises à sa disposition, le chef de projet est responsable de la constitution d'une équipe performante.

Sa compréhension des capacités et caractéristiques de chaque personne lui permet de répartir les rôles dans l'équipe. Sa capacité à identifier les besoins que chaque personne cherche à satisfaire dans le cadre du projet lui permet de répartir les travaux.

Équipier Motivation (+) et compétences (-) **Autonomie faible** Chef de projet **Style PERSUASIF**	Équipier Motivation (-) et compétences (+) **Autonomie forte** Chef de projet **Style PARTICIPATIF**
Équipier Motivation (-) et compétences (-) **Autonomie très faible** Chef de projet **Style DIRECTIF**	Équipier Motivation (+) et compétences (+) **Autonomie très forte** Chef de projet **Style DÉLÉGATIF**

SCHÉMA – **Le management situationnel**

© Éditions d'Organisation

Enfin, sa capacité à adapter son management aux degrés de compétences et de motivation de chacun (par la création d'occasion d'apprentissage, par le développement de l'autonomie, par la responsabilisation qui aide à grandir) assure sa légitimité.

Etre un bon chef de projet est donc difficile, bien davantage encore que d'être un bon responsable d'encadrement

Conclusion

Les compétences d'un chef de projet se composent de quatre capacités :

- Le capacité relationnelle ;
- La capacité à constituer une équipe projet performante ;
- La capacité à combiner les compétences spécifiques des membres de l'équipe projet ;
- La capacité à adapter son style de management en fonction des degrés de compétence et de motivation de chaque membre de l'équipe projet sur chacune des tâches de leur responsabilité.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

Indices du non verbal

PRÉSENTATION

Dans toute communication, les phrases et les mots sont importants, mais la signification des mots est donnée par le non verbal et le ton. En effet, le non verbal et le ton traduisent nos émotions et nos pensées.

Dans une communication, l'importance relative de ces trois critères est la suivante :

- Non verbal : 55 %
- Ton : 35 %
- Mots : 10 % (seulement)

La voix

La tonalité	Le rythme	Le volume
Aiguë	Saccadé	Fort
Normale	Lent	Bas
Grave	Rapide	Peu audible

La position du corps

Le buste	L'ensemble du corps
En avant	Rigide
Droit	En mouvement
En arrière	Souple

La respiration

Amplitude	Sonorité	Rythme
Profonde	Bruyante	Saccadé
Faible	Inaudible	Rapide
		Lent

Le visage

Coloration de la peau	Paupières	Yeux	Expression
Claire	Fixes	Fixes	Souriante
Rosée	Clignotantes	Mobiles	Ouverte
Sueurs			Fermée

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

Les gestes

Mains ou doigts	Tête	Bras et jambes
Fixes	Fixe	Fixes
Mobiles	Mobile	Mobiles
Agités		Agités

Le langage

Phrases	Silences
Longues	Rares
Courtes	Absents
Ponctuées	Longs
Saccadées	Courts

COMMENT FAIRE?

- Repérer les indices du non verbal;
- En tenir compte dans sa communication.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Comme dit le sage : *« On ne peut pas ne pas communiquer »;*
- Pour favoriser la relation avec un interlocuteur, adoptez la même posture physique que lui.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Programmation Neurolinguistique (PNL)**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Cette méthode, fondée sur l'observation, propose un modèle reproductible de communication qui vise à établir une synchronisation entre un individu et les filtres de son interlocuteur. Un des postulats de base est que chaque personne utilise une catégorie de filtre préférée pour percevoir son environnement. Le repérage de ces catégories s'effectue à l'aide de grilles de lecture centrées sur la forme de la communication plutôt que sur le fond, c'est-à-dire de ce qui est exprimé. De même, l'observation d'une personne montre qu'elle utilise des schémas répétitifs pour la motivation, la prise de décision, l'apprentissage, la mémorisation et la créativité.

En ce qui concerne la conduite de projet, cette démarche est très utile tant à l'oral en situation de communication face-à-face, ou devant un groupe, qu'à l'écrit.

COMMENT FAIRE?

- Identifier la structure de la communication du (des) destinataire (s) de l'information
  - **Les critères :** équivalence complexe (une chose est égale à une autre chose) / cause-effet (une chose en entraîne une autre);
  - **La direction de l'attention :** soi (être centré sur soi-même, parler de soi) / autres (être tourné vers les autres, écouter, poser des questions);
  - **Le système de représentation :** visuel (voir le côté visuel d'une situation et utiliser des mots visuels) / auditif (être sensible aux paroles, aux sons, parler beaucoup, s'écouter parler même et utiliser des mots auditifs) / kinesthésique (ressentir les émotions, l'ambiance et utiliser des mots propres aux émotions);
  - **Les catégories de tri :** personnes (focaliser sur les personnes) / activités (focaliser sur les activités) / lieux (focaliser sur les lieux) / choses (focaliser sur les choses) / informations (focaliser sur les informations);
  - **La taille de découpage :** informations globales (utiliser des informations de grande taille) / informations spécifiques (utiliser des informations de petite taille);
  - **Le filtre de relation :** similitude (porter son attention sur ce qui est identique, ce qu'on connaît) / différence (porter son attention sur ce qui est différent, être attiré par le changement, la nouveauté);
  - **Le cadre de référence :** référence interne (évaluer par rapport à soi-même) / référence externe (évaluer par rapport au point de vue d'autres personnes, de normes ou de standards);
  - **Le processus de relation :** accord (être d'accord avec le point de vue de l'autre, voir ce qui va bien, rechercher l'harmonie) / comparaison (comparer le point de vue de l'autre par rapport à une échelle ou une norme) / désaccord (être en désaccord avec le point de vue de l'autre (polarité inverse), donner des contre-exemples (oui, mais...), voir ce qui ne va pas, rechercher l'opposition, le conflit;
  - **Le filtre d'orientation :** aller vers (agir pour aller vers un but, un objectif, pour obtenir quelque chose) / s'éloigner de (agir pour s'éloigner de quelque chose, être loin de cette chose, ne pas rencontrer telle ou telle situation ou régler un problème);
  - **Les opérateurs modaux :** possibilité (penser, agir, se motiver en terme de choix, d'options, d'alternatives) / nécessité (agir par sens du devoir, ou en fonction d'obligations ou de règles);

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

- **L'organisation de l'action :** option (faire plusieurs choses en même temps, avoir un comportement simultané) / procédure (faire une chose après l'autre, planifier ses activités, avoir un comportement séquentiel);
- **La modalité d'engagement :** actif (initialiser ses actions, s'en sentir responsable, avoir besoin de peu d'informations et de réflexion pour prendre la décision d'agir) / passif (suivre le mouvement, ne pas initialiser ses actions, ne pas s'en sentir responsable, avoir besoin de beaucoup d'informations et de réflexion pour prendre la décision d'agir);
- **L'orientation du temps :** passé (utiliser des verbes conjugués au passé, expliquer ses actions présentes et futures par référence au passé, aux traditions) / présent (utiliser des verbes conjugués au présent, agir sans tenir compte du passé et du futur) / futur (utiliser des verbes conjugués au futur, agir au présent pour des conséquences futures);
- **Le schéma d'installation des convictions :** intensité (une fois) / répétition : (plusieurs fois) / fréquence (un certain nombre de fois dans une durée) / intervalle (la durée entre deux événements) / séquence (un certain ordre).

- Adapter ses messages en conséquence

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- La structure de la communication vous en apprendra souvent beaucoup plus sur vos interlocuteurs que le contenu de leurs messages;
- Dans un même contexte, une personne a tendance à adopter le même comportement. A ce titre, toute personne est prévisible;
- Ne jugez pas trop vite, observez et adaptez-vous.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Ecoute active**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

L'écoute active se compose du verbal et du non verbal. Avec une écoute active, il est possible d'obtenir quatre choses de la personne interviewée :

- De l'information;
- De la confiance;
- Du confort;
- De la volonté à continuer à communiquer.

COMMENT FAIRE?

- Utiliser pendant l'entretien le verbal et le non verbal.
- **Le non verbal :** hocher la tête; regarder la personne dans les yeux; se rapprocher de la personne; sourire…
- **Le questionnement :** utiliser des questions ouvertes pour recueillir de l'information; utiliser des questions fermées pour rechercher un fait précis, un chiffre, un accord, une opinion franche; utiliser des questions de vérification pour s'assurer que l'information reçue ou donnée a bien été comprise;
- **L'écoute d'approfondissement :** faire préciser des informations;
- **La reformulation :** utiliser la reformulation pour vérifier que l'on a compris ce que l'interlocuteur a dit (sans interprétation).

La reformulation présente plusieurs avantages pour le récepteur :

- **Relance** : elle l'entraîne à poursuivre son message, à en dire plus;
- **Clarification** : elle lui permet de clarifier sa pensée par des synthèses successives; elle le débarrasse du superflu pour ne retenir que l'essentiel;
- **Réajustement** : elle lui permet de repréciser sa pensée si ce qu'il a exprimé ne correspond pas tout à fait à ce qu'il a voulu dire;
- **Approfondissement** : elle l'incite à changer progressivement de niveau pour atteindre le noyau du message important pour lui;
- **Compréhension** : elle suscite le sentiment d'être compris par son interlocuteur;
- **Apaisement** : elle réduit la tension psychologique éventuelle et l'amène à une certaine détente.

La reformulation présente plusieurs avantages pour l'émetteur :

- **Ecoute** : elle le conduit à une plus grande concentration sur la logique de l'autre;
- **Exploration** : elle lui permet un balayage plus exhaustif du terrain de l'autre;
- **Neutralité** : elle l'incite à ne formuler ni avis, ni jugement, ni interprétation;
- **Mesure** : elle est un moyen de vérifier l'écart entre ce qu'il a compris et ce que l'autre a voulu dire;
- **Initiative** : elle lui donne, malgré les apparences, la maîtrise du processus de communication, et donc, l'initiative de son évolution;

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

- **Précision** : elle lui permet d'obtenir de l'autre un certain nombre de précisions sans avoir recours aux questions;
- **Accompagnement** : elle l'amène à fonctionner au rythme de l'autre.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Les questions commençant par *« Pourquoi? »* peuvent déranger la personne interviewée car ce type de question renvoie à des valeurs et croyances;
- Les questions rhétoriques de type : *« Cette recommandation est bonne, n'est-ce pas? »* sont de fausses questions car la personne interviewée se sent généralement obligée malgré elle de dire « oui ». Dans ce cas, la personne peut se sentir manipulée;
- Dans le cas où une situation difficile se produit, il est important de ne pas l'ignorer mais au contraire de la nommer (exemples de situations : l'interlocuteur montre son hostilité, son anxiété, ses doutes ou ses craintes; l'interlocuteur ne réagit pas, reste silencieux ou indifférent; l'interlocuteur est trop fatigué pour continuer à suivre le déroulement de la conversation; l'interlocuteur est surpris par nos propos). Deux possibilités s'offrent alors à vous :
  - Ignorez l'existence des sentiments et émotions de l'interlocuteur :
    - Reportez la conversation à plus tard;
    - Arrêtez-vous un moment pour laisser l'interlocuteur se remettre de ses émotions;
    - Essayez d'aborder le problème sous un nouvel angle;
    - Reconnaissez que vous devez faire un compromis.
  - Nommez précisément ce qui préoccupe l'interlocuteur :
    - Nommez le sentiment;
    - Offrez une solution à l'interlocuteur (exemples de phrases : « J'ai l'impression que vous êtes préoccupé par ce que je viens de dire; souhaitez-vous que l'on approfondisse ce point? »; « Il me semble que vous êtes contrarié; peut-être devrions-nous en parler? »; « Ce sujet semble vous avoir surpris. Voulez-vous prendre le temps d'y réfléchir un peu? »).

EXEMPLES

- **Questions ouvertes :** « Comment… ? »; « Pourquoi… ? »; « Que pensez-vous… ? »; « Je souhaiterais que vous me parliez de… »; « Qu'est-ce que… ? »; « Pourriez-vous… ? »;
- **Questions fermées :** « Depuis combien de temps… ? »; « Combien en avez-vous… ? »; « Etes-vous d'accord… ? »;
- **Questions de vérification :** « Résumons… ? »;
- **Ecoute d'approfondissement :** « Que voulez-vous dire par cela? »; « Vous évoquiez tout à l'heure… ? »; « Pourriez-vous m'en dire davantage? »;
- **Reformulations :** « Voulez-vous dire que… »; « En d'autres mots… »; « Laissez-moi résumer pour voir si j'ai compris… »; « Voulez-vous dire que… »; « Si je vous comprends bien… ».

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Entretien**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Dans un projet, l'entretien a pour objectifs de :

- Obtenir de l'information (investigation);
- Diffuser de l'information (annonce);
- Vendre une idée et la faire valider (persuasion).

COMMENT FAIRE?

- Préparer l'entretien : définir le sujet de l'entretien; lister les points à aborder; établir un guide d'entretien à partir des points ordonnés et hiérarchisés; choisir le bon interlocuteur : celui qui détient l'information, qui a un pouvoir de décision ou d'influence; prendre rendez-vous avec l'interlocuteur en lui précisant l'objet, la durée et le lieu de l'entretien, et ses coordonnées.
- Conduire l'entretien : choisir le meilleur moment pour ne pas trop gêner la personne dans son travail; réaliser l'interview de préférence sur le lieu de travail de l'interviewé; ne pas dépasser deux heures; se présenter et repréciser l'objet de l'entretien; inviter l'interlocuteur à se présenter et à préciser sa fonction; suivre le guide d'entretien en notant tout ce qui est dit par l'interlocuteur; reformuler les informations qui ne paraissent pas claires ou qui doivent être détaillées; faire une synthèse rapide à la fin de l'entretien pour s'assurer de n'avoir rien oublié ou de ne pas avoir mal interprété une information; clore l'entretien en remerciant l'interlocuteur.
- Restituer l'entretien : rédiger un compte rendu, en veillant à être factuel; faire valider le compte rendu par la personne interviewée; valider les informations collectées à l'aide d'autres sources d'information.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Le questionnement d'une personne reste un des exercices les plus difficiles qui soit, et qui nécessite beaucoup de bienveillance et de respect :
  - Restez ouvert. L'interlocuteur peut fournir des informations importantes qu'on ne lui a pas forcément demandées. Le guide d'entretien n'est pas un cadre rigide;
  - Soyez actif pendant l'entretien, analysez les informations données pour pouvoir orienter au mieux les questions tout au long de l'entretien;
  - Gardez les questions commençant par *« Pourquoi ? »* qui peuvent conduire à des points de vue, des opinions, des interprétations pour la deuxième partie de l'entretien.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

Conduite de réunion

PRÉSENTATION

Dans le cadre d'un projet, la réunion est un outil de communication qui permet de :

- Favoriser la circulation de l'information : lancement d'un projet, communication dans le projet;
- Travailler en groupe sur la résolution d'un problème, la construction d'une solution;
- Prendre des décisions : point intermédiaire, validation des préconisations, adoption de plans d'action.

COMMENT FAIRE?

- Préparer la réunion
  - Définir avec précision le « TOP » de la réunion :
    - Thème (sujet de la réunion);
    - Objectif (but à atteindre dans la réunion);
    - Plan (points à aborder pour atteindre l'objectif);
  - Déterminer la liste des participants, le lieu et l'heure de la réunion;
  - Adresser des convocations aux intéressés;
  - Préparer les aspects logistiques (tableau de papier, rétroprojecteur, micro-ordinateur, projecteur…);
- Animer la réunion
  - Commencer à l'heure prévue;
  - Noter sur le tableau de papier, le thème, l'objectif, le plan, la durée de la réunion;
  - Faciliter la progression du travail;
  - Favoriser les interactions entre les personnes et la participation de tous;
  - Rechercher un équilibre du temps de parole animateur/participants;
  - Recentrer en cas de hors sujet;
  - Pratiquer les reformulations et les synthèses intermédiaires;
  - Rappeler régulièrement les objectifs de la réunion;
  - Conclure la réunion en résumant les points clés et préciser la suite à donner;
- Assurer le suivi de la réunion
  - Effectuer une mini analyse de la réunion (respect du TOP, choix des participants…);
  - Rédiger le compte rendu (animateur ou secrétaire s'il y en a un) : sujet et objectifs de la réunion, participants, décisions prises, points clés de la prochaine réunion;
  - Diffuser rapidement le compte rendu (il est possible dans certains cas de rédiger le compte rendu en cours de réunion. Cette façon de faire permet aux participants de quitter la réunion avec le compte rendu validé par l'ensemble des personnes présentes);
  - Veiller au respect de la mise en application effective des décisions prises et à la réception des informations demandées au cours de la réunion.

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Tenez la réunion dans une pièce calme;
- Faites taire les téléphones portables, et surtout ceux permettant de recevoir et d'envoyer des e-mails;
- Pensez à faire des interruptions lorsque la réunion dépasse deux heures;
- En situation d'animateur, ne prenez pas position et laissez plutôt les participants s'exprimer librement, adoptez une attitude d'écoute active, reformulez les idées, synthétisez les points de vue, questionnez, faites préciser, traduisez les informations implicites;
- Travaillez toujours avec l'ensemble du groupe et non avec chaque participant successivement;
- Définissez un code de conduite;
- Définissez une fréquence adaptée (ex : tous les quinze jours);
- Définissez un calendrier;
- Placez les réunions en début ou en fin de demi-journée;
- Au cas où des déplacements sont nécessaires, faites des réunions d'une durée d'une demi-journée avec une pause en milieu de séance;
- Désignez une personne pour l'organisation matérielle (réservation de la salle, disponibilité des moyens);
- Communiquez les comptes rendus aux membres du groupe dans la semaine qui suit la réunion;
- Déterminez un quorum pour les réunions de validation;
- Désignez un animateur et un secrétaire en début de séance;
- Reprenez le compte-rendu de la réunion précédente en début de réunion;
- Distribuez les travaux à faire en fin de réunion;
- Interdisez les agressions personnelles;
- Quantifiez les points débattus pour limiter la part de la subjectivité;
- Tenez compte de tous les points de vue et de toutes les opinions;
- Ne refusez aucune idée et examinez tous ses avantages et inconvénients;
- Faites prendre les décisions au consensus, et, en cas de désaccord persistant, malgré les explications, utilisez les techniques de rationalisation des choix;
- Interdisez pendant les réunions : la cigarette, les téléphones portables, la lecture des e-mails…

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

Présentation orale

PRÉSENTATION

Les règles de présentation orale constituent un ensemble de conseils permettant de se sentir à l'aise et de réussir une communication orale face à un auditoire qui peut être nombreux ou plus ou moins acquis et parfois intimidant.

COMMENT FAIRE?

- Préparer son exposé : identifier l'auditoire, ses attentes, son langage, sa disposition d'esprit; déterminer l'objectif de la présentation; recenser toutes les informations à transmettre; les ordonner; préparer les supports de présentation;
- Introduire son propos : présenter un plan structuré (construit comme une démonstration rigoureuse) et équilibré (2 ou 3 parties principales ayant chacune autant de sous parties); mettre le plan en évidence en l'annonçant en fin d'introduction et en le rappelant à chaque changement de partie ou sous partie; accrocher l'auditoire dès le début de la présentation par une information appropriée;
- Exposer son sujet : surveiller la qualité de son expression orale (le ton, le rythme, …); changer de position physique; contrôler son exposé (utiliser des exemples, des illustrations, de l'humour...); rester dans le contenu (ne pas se noyer dans les détails pour éviter les risques de questions techniques précises); faire preuve d'esprit critique constructif (avantages et inconvénients) et de réalisme; s'appuyer sur des données chiffrées « parlantes » et sur les questions fondamentales (utilisation? Coût?...).
- Conclure : Faire une synthèse de la présentation; annoncer la suite des événements; remercier l'auditoire.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Etayez la présentation de supports écrits et notamment de graphes / tableaux de synthèse (avantages, inconvénients, coûts/gains…) pour ne pas lasser l'auditoire;
- Pensez à réserver du temps à la fin de la présentation pour les questions/réponses;
- Evitez toute ambiguïté sur les points importants;
- Reformulez régulièrement;
- Exprimez-vous avec chaleur et conviction pour convaincre votre auditoire;
- Evitez de lire vos notes, utilisez plutôt un schéma heuristique comme guide.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Critères de lisibilité**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Si la langue française comporte plus de 75000 mots, un adulte ayant fait des études supérieures connaît environ 10000 mots et en utilise 5000 à l'écrit et 1500 à l'oral dans la vie de tous les jours. Par ailleurs, la langue française est ainsi faite que, dès qu'un mot est supérieur à deux syllabes, la probabilité qu'il soit compliqué est grande.

Les critères de lisibilité appelés aussi les « indices de brouillard », permettent de qualifier un texte sous l'angle de sa facilité de compréhension et de sa facilité de mémorisation.

Pour déterminer cette « lisibilité », on utilise les formules suivantes :

Indice de compréhension = **Nombre de verbes / Nombre de phrases < 1,5**

Indice de brouillard = **(X + Y) x 0,4 < 12**

Avec :

- X = pourcentage de mots > 3 syllabes (mots difficiles)
- Y = longueur moyenne des phrases en nombre de mots

COMMENT FAIRE?

- Rédiger une première version du texte;
- Calculer les indices de brouillard;
- En fonction des résultats, rédiger une seconde version du texte avec :
  - Des phrases plus courtes;
  - Des mots plus simples;
  - Un lexique (« étude d'opportunité »; « étude de faisabilité »; « cahier des charges; « maître d'œuvre »; « maître d'ouvrage »; COPIL; « site pilote »… sont par exemple des termes très peu connus du grand public);
  - Des schémas.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Faites attention aux mots techniques : ils ne sont compréhensibles que par les initiés; et cela est vrai pour tous les métiers;
- Identifiez le lexique des mots techniques à utiliser avec chaque catégorie d'experts et le tronc commun à utiliser avec tout le monde;
- Dans les procédures et les modes opératoires, n'utilisez qu'une seule instruction par phrase et accompagnez le texte de schémas et graphiques.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

Transparents

PRÉSENTATION

Les transparents sont très utilisés dans le cadre des projets : comités de projet et de pilotage, chantiers et filières techniques…

COMMENT FAIRE DES TRANSPARENTS?

- S'assurer de la pertinence de chaque transparent
  - Le support est il cohérent avec le TOP de la réunion?
  - Apporte-t-il un plus à l'animation de la réunion?
    - Une information complémentaire;
    - Des chiffres clés;
    - Un exemple caractéristique;
    - Un élément de contradiction…
  - N'est-il pas contradictoire avec un autre?
- Réaliser les transparents
  - Noter les idées à faire partager avec l'auditoire;
  - Ecrire gros, de préférence en lettres capitales : le transparent doit pouvoir être lu de loin;
  - Se limiter à une idée force par transparent;
  - Utiliser des phrases courtes et des mots simples (cf. fiche sur le thème);
  - Alterner graphiques et textes pour alléger la lecture;
  - Utiliser des mots clés : tout ne doit pas être noté sur le transparent; garder des idées, des arguments pour la présentation orale.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Utilisez des méthodes de classement des idées de type ESPRIT ou MINTO (cf. fiches sur le thème);
- Ne faites figurer qu'une idée force par transparent;
- Limitez le nombre total de transparents;
- Rappelez par une symbolique sur chaque transparent où vous en êtes dans votre présentation;
- Distribuez les documents en début de séance afin que l'auditoire soit en mesure de compléter les documents par des notes personnelles. Et tant pis si vous constatez que certains sont en train de lire une autre page que celle que vous projetez, au moins, ils sont toujours dans le sujet!

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Rapport**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

La communication écrite doit, pour être lue et comprise, suivre des règles d'écriture particulières, propres au monde professionnel. Communiquer par écrit, c'est non seulement informer mais aussi former, animer, faire mémoriser, motiver…

Il faut savoir que sur 100 personnes placées devant un texte bien rédigé :

- 90 personnes ne lisent que le titre;
- 75 personnes lisent le titre et l'introduction;
- 40 personnes lisent le texte jusqu'à la fin du premier paragraphe;
- 20 personnes lisent la totalité en diagonale;
- 5 personnes seulement lisent le texte intégralement.

Et cela ne veut pas dire que les 5 personnes en question ont compris le texte, et encore moins l'ont mémorisé!

COMMENT RÉDIGER UN RAPPORT?

- Rédiger d'une façon concise
  - Alléger au maximum le corps du rapport pour être sûr qu'il soit lu;
  - Privilégier les analyses, les conclusions et les préconisations, aux constats;
  - Présenter en annexe les informations secondaires (détails, chiffres, calculs intermédiaires) pour permettre au lecteur de s'y référer s'il le souhaite;
- Rédiger d'une façon claire
  - Aérer la présentation;
  - Utiliser des phrases courtes, simples;
  - Structurer les idées, trouver des titres de paragraphe parlants;
  - Au-delà de 5 pages, insérer un sommaire;
  - Illustrer les idées forces par des exemples, des graphes, des schémas…

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Proposez plusieurs niveaux de lecture (cf. la presse : titre parlant, chapeau, texte, encart…);
- Utilisez de préférence des verbes actifs et évitez les participes présents pour rendre le texte dynamique;
- Utilisez le présent qui permet d'ancrer le rapport dans la réalité et implique plus le lecteur;
- Rédigez une synthèse du rapport et placez-la en début de rapport.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

Méthode ESPRIT

PRÉSENTATION

La méthode « ESPRIT » constitue une aide précieuse dans la rédaction de livrables à caractère technique tel qu'une procédure. En effet, cette méthode suscite l'intérêt du lecteur de par la disposition des informations.

COMMENT FAIRE?

- Identifier le destinataire du livrable
- Rédiger le livrable en utilisant un plan vendeur de type « ESPRIT »
  - **E : « Entrée en matière »** (1 paragraphe)
    - Rappeler le contexte et l'objectif;
    - Objectif : cadrer le sujet;
  - **S : « Situation »** (1 paragraphe)
    - Décrire la situation;
    - Objectif : mettre l'interlocuteur sur la bonne longueur d'onde;
  - **P : « Problème »** (1 page)
    - Présenter les conséquences et les enjeux de la situation présente et de son évolution prévisible;
    - Objectif : neutraliser les préjugés de l'interlocuteur par la présentation de la situation présente insatisfaisante et de la situation future satisfaisante (cf. fiche sur le thème);
  - **R : « Résolution »** (3 à 4 pages)
    - Recommander une façon de traiter le problème;
    - Objectif : présenter en quelques lignes la proposition ainsi que les points forts et points faibles de chaque solution, puis indiquer sa préférence;
  - **I : « Information »** (quelques dizaines de pages)
    - Décrire d'une façon technique la solution;
    - Objectif : prouver que techniquement, la solution est adaptée à la situation;
  - **T : « Terminaison »** (1 paragraphe)
    - Conclure;
    - Objectif : rappeler l'intérêt de la mise en œuvre de la solution.
- Tester le texte avant diffusion

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- La séquence SPR peut être, dans certains cas, avantageusement remplacée par la séquence SRP, ou encore PSR, PRS, RSP ou RPS.
- A la fin de chaque paragraphe, le lecteur doit se dire *« oui, je suis d'accord avec ce que je viens de lire ».*

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Méthode MINTO**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

La méthode Minto constitue une aide précieuse à la présentation de supports écrits et/ou visuels. Cette technique est très utilisée par certaines équipes de consultants.

Elle permet :

- D'aider à la détermination d'un fil conducteur favorisant la démonstration;
- De favoriser l'attention et l'adhésion d'un groupe lors de la présentation de résultats ou de conclusions.

COMMENT L'UTILISER?

- Définir avec précision la conclusion à laquelle on souhaite que le lecteur ou l'auditeur (dans le cas d'une présentation orale) arrive au terme de la lecture ou de la présentation; cette conclusion doit se résumer à une idée maîtresse;
- Inventorier tous les arguments et informations qui seront utilisés dans le cadre du texte;
- Classer les arguments selon une logique claire;
- Définir l'argumentation logique permettant d'y arriver; utiliser pour ce faire des relations entre les idées :
  - Relation de cause à effet;
  - Relation temporelle : passé / présent / futur;
  - Relation global / détail;
  - Avantages / Inconvénients;
- Rédiger les titres : ils doivent raconter une histoire;
- Sélectionner des informations caractéristiques permettant d'illustrer chaque titre de l'histoire.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Sans «téléphoner» à l'avance la conclusion, faites en sorte que le lecteur soit suffisamment guidé jusqu'à la conclusion;
- Ne cherchez pas à faire passer plus d'une idée par page;
- Illustrez les idées;
- Evitez les présentations trop longues : 2 à 5 minutes par transparent, soit 12 à 30 transparents pour une heure de présentation;
- N'oubliez pas que, plus une présentation est longue, plus il est difficile de tenir un auditoire en haleine.
- Ne cherchez pas à prouver les choses par une démonstration au sens mathématique. La démarche anglo-saxonne Minto vise plutôt à illustrer par l'exemple que de prouver scientifiquement. En effet, elle sous-entend que l'émetteur du texte a fait le nécessaire en amont, en lui donnant par principe ce crédit.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Constitution d'équipe**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

La performance d'une équipe projet s'évalue par sa *« capacité, dans un contexte spécifique, à atteindre un objectif précis en respectant des contraintes de délais et de ressources »*. Cette constitution passe par six phases successives :

- L'observation : prise de connaissance de ses coéquipiers;
- La cohésion : formation du groupe;
- La différenciation : mise en évidence des talents individuels;
- L'organisation : répartition des rôles et détermination des modes de fonctionnement;
- La production : management situationnel;
- La dissolution : séparation des coéquipiers.

COMMENT FAIRE?

- **L'observation :** créer des occasions de découverte pour que les personnes de l'équipe envisagent une coopération;
- **La cohésion :** organiser un séminaire au vert avec des activités permettant au groupe de se créer; faire en sorte que les personnes voient chez les autres ce qui les rapproche, et pas ce qui les différencie;
- **La différenciation :** identifier les compétences nécessaires à la réussite du projet; identifier les compétences spécifiques de chaque membre de l'équipe; les mettre en avant clairement comme des compétences supplémentaires pour le groupe;
- **L'organisation :** répartir les tâches et les rôles en fonction des compétences générales et spécifiques identifiées;
- **La production :** entretenir la motivation; développer l'autonomie; favoriser l'acquisition des compétences; reconnaître les résultats;
- **La dissolution :** annoncer officiellement la date de fin du projet, (date définitive et non négociable); traiter la dénégation, la rage et la colère; traiter la dépression; favoriser l'acceptation.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Ne sous-estimez pas le facteur humain dans un projet;
- Ne vous heurtez pas directement à l'un des membres du projet;
- Ne confondez pas la cohésion fusionnelle et la différenciation;
- Recommencez le processus à chaque nouvelle arrivée dans le projet et à chaque départ;
- Méfiez-vous de la dynamique d'équipe : elle peut être vertueuse ou destructrice.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Profils caractéristiques**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

La performance d'un groupe repose sur la qualité des personnes qui le constituent ainsi que sur leur complémentarité. Bien se connaître, en tant que chef de projet, et bien connaître ses coéquipiers est à ce titre une garantie de succès.

COMMENT FAIRE?

- Identifier les compétences et comportements des membres de l'équipe projet
  - **Profil «Organisateur» :** structure le projet de l'équipe en lui donnant une forme réalisable; crée des situations stables : planning, organigramme…; travaille de manière efficace, systématique et avec méthode; n'est pas sensible aux idées spéculatives, «farfelues», qui n'ont pas une portée directe et visible sur le travail en cours;
  - **Profil «Président» :** préside l'équipe et coordonne ses efforts pour accomplir les différents objectifs et les buts externes; a de l'autorité, est dominant mais sans agressivité; détermine les rôles et les limites du travail de chacun, clarifie les objectifs de l'équipe et établit le planning; trie les problèmes à soumettre à l'équipe et fixe les priorités; pose les bonnes questions en début de projet; écoute, résume les sentiments de l'équipe; si une décision s'impose, la prend sans hésiter, après avoir donné la possibilité à chacun de s'exprimer;
  - **Profil «Moteur» :** bouillonne d'énergie nerveuse; relève facilement les défis; donne forme aux efforts de l'équipe, fournit un apport personnel très important; cherche toujours le fil conducteur des débats et essaie d'intégrer les idées, les objectifs et les considérations d'ordre pratique en un projet unique et réalisable, qu'il cherche à traduire très rapidement en décision et en action; recherche l'action et les résultats; grâce à lui, les choses se réalisent;
  - **Profil «Planteur» :** constitue pour l'équipe la source d'idées, de suggestions et de propositions originales : c'est l'homme à idées; est le plus imaginatif des membres, et le plus à même de déclencher la recherche d'une approche toute nouvelle d'un problème lorsque l'équipe s'enlise, ou d'apporter un nouvel élan dans la réalisation d'une action déjà décidée; est plus préoccupé par l'essentiel ou les points fondamentaux que par les détails; est entreprenant et sans complexes;
  - **Profil «Explorateur» :** détendu, sociable, son intérêt s'éveille facilement, ses réactions tendent à être positives et enthousiastes; se rend à l'extérieur de l'équipe, rapporte des informations, des idées; est le vendeur, le diplomate, l'officier de liaison, toujours en train d'explorer de nouvelles possibilités dans le monde extérieur; voit très vite la pertinence d'idées nouvelles; préserve l'équipe de la stagnation, l'empêche de se scléroser et de perdre le contact avec la réalité;
  - **Profil «Rationnel» :** analyse sans passion et empêche l'équipe de s'engager dans un projet mal dirigé; est l'esprit le plus objectif de l'équipe; a la capacité d'assimiler, interpréter et évaluer les jugements et les informations des autres membres de l'équipe; est solide et fiable, mais manque d'imagination et de spontanéité; son jugement est rarement pris à défaut;
  - **Profil «Equipier» :** est le communicateur interne le plus actif; constitue le ciment de l'équipe; apporte son soutien à tous les autres et se bat pour l'unité et l'harmonie de l'équipe, apaisant les frictions et les désaccords; indispensable en temps de stress ou de pression;

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

  - **Profil «Perfectionniste» :** se préoccupe de tout ce qui pourrait éventuellement aller de travers; vérifie chaque détail; maintient un sens permanent d'urgence; cherche à tout prix à respecter les détails dans le planning; forte capacité à persévérer.
- Organiser le projet en conséquence
  - Rôles spécifiques de chacun;
  - Règles de reporting et de prise de décision au sein de l'équipe.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Ayez conscience de votre profil et de ceux des membres de l'équipe :
  - Les organisateurs permettent de structurer le projet;
  - Les présidents cherchent à diriger;
  - Les moteurs le font avancer;
  - Les planteurs apportent des idées;
  - Les explorateurs entretiennent les relations avec l'extérieur;
  - Les rationnels évitent de rêver;
  - Les équipiers permettent le travail en équipe;
  - Les perfectionnistes permettent d'aller au niveau de détail souhaitable.
- Ne cherchez pas à combattre un profil, utilisez-le!
- Peu d'équipes ont la composition optimale. Par exemple, dans le secteur financier au sens large, les personnes ont une tendance générale à être des *«cerveaux gauches»* plutôt que des «cerveaux droits». Ainsi, les équipes projet manquent souvent de créativité (profil «planteur») et sont donc contraints de faire du benchmarking! À l'inverse, dans des secteurs plus créatifs (communication, relations publiques...) les équipes projet manquent souvent de profils «organisateur» et «relationnel».

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Types de besoins**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Les besoins recherchés par les acteurs d'un projet expliquent leurs comportements individuels et collectifs.

En effet :

- Le comportement d'une personne peut s'expliquer par la recherche de la satisfaction de besoins caractéristiques;
- Le besoin le plus important pour une personne à un moment donné est celui que celle-ci cherche à satisfaire ici et maintenant;
- Une fois un besoin satisfait, une personne cherche à en satisfaire un autre, et cela dans un certain ordre.

Connaître les besoins recherchés par les membres de l'équipe projet permet :

- De comprendre ce qui motive chaque personne : attrait pour certaines tâches et responsabilités par exemple.
- D'expliquer les mécontentements, le niveau de qualité du travail, la productivité…

COMMENT FAIRE?

- Identifier, au travers d'échanges informels, et pour chaque personne, ce qui la motive dans le projet
  - **Besoins Physiologiques** (salaire, primes et avantages divers…);
  - **Besoin de sécurité** (carrière…);
  - **Besoin d'appartenance à un groupe** (vie sociale);
  - **Besoin de reconnaissance** (ego);
  - **Besoin de réalisation psychologique** (quête de sens).
- Voir dans quelle mesure ces types de besoins individuels et collectifs peuvent être satisfaits, soit dans le cadre du déroulement du projet, soit dans la nature du résultat que le projet produira.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Ne sous-estimez jamais les besoins recherchés par les membres de l'équipe projet ainsi que par le sponsor, les experts, les bénéficiaires... En effet, si la façon de conduire le projet ou si les caractéristiques ou les effets induits de la solution à mettre en œuvre n'apportent pas de satisfaction aux acteurs, le projet rencontrera forcément des difficultés;
- La motivation d'une personne et/ou d'un groupe (et l'équipe projet peut être considérée comme un groupe) n'est jamais acquise définitivement. Par contre, un style de management et/ou une organisation adaptée permettent le plus souvent d'apporter suffisamment de motivation pour que les choses avancent.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Management situationnel**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le management (non hiérarchique) d'une équipe projet nécessite un management (leadership) approprié sachant que :

- Le niveau de performance d'un collaborateur dépend en grande partie du style de management que son responsable hiérarchique adopte à son égard ;
- Il n'y a pas de style de management idéal, mais des styles plus ou moins adaptés à des situations caractéristiques ;
- L'utilisation par le manager du style approprié dans la bonne situation permet une optimisation des efforts produits par ce dernier et garantit la réussite pour le collaborateur. *A contrario*, l'utilisation d'un style moins approprié nécessite une consommation d'énergie supérieure pour le manager et peut aller à l'encontre de la réussite du collaborateur ;
- Les deux facteurs qui permettent de déterminer le style de management optimal sont le niveau de compétence, et le niveau de motivation du collaborateur.

Ce modèle permet à un chef de projet de prendre du recul sur l'organisation à mettre en œuvre pour son équipe projet, en se fondant sur la motivation et le niveau de compétences de chacun des membres de l'équipe, et ce pour chacun des travaux qu'il souhaite leur affecter. Il permet aussi de réaliser un diagnostic rapide sur l'adéquation de son style de management à chaque couple « équipier/lot de travail ».

COMMENT FAIRE?

- Identifier son style naturel en position de chef de projet (c'est souvent le même qu'en situation d'encadrement d'une équipe opérationnelle) ;
- Evaluer pour chaque membre de l'équipe projet et pour chacun des travaux qui pourraient leur être confiés les niveaux de compétence et de motivation ;
- Adopter le bon style de management dans la bonne situation :
  - **Le style directif**
    - Style adapté pour un équipier pas compétent et pas motivé ;
    - Pas compétent, il n'a pas de savoir-faire, attend les informations de l'extérieur, ne sait pas utiliser ses connaissances de base, attend qu'on lui dise ce qui est à faire et qu'on lui montre comment le faire ;
    - Pas motivé, il n'a pas envie, ne se sent pas prêt, pense que c'est aux autres de faire ce qu'on lui demande, pense que c'est inutile, sans intérêt, trop difficile, risqué, vague, flou ; il est réticent et inactif.
  - **Le style persuasif**
    - Style adapté pour un équipier pas compétent mais motivé ;
    - Pas compétent, il n'a pas de savoir-faire, attend les idées et explications, pose des questions : comment faire ? pour quoi faire ?
    - Motivé, il témoigne d'une bonne volonté générale, est ouvert, s'intéresse au projet mais sans être actif ni moteur, a besoin d'aide, d'encouragements et de reconnaissance.

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

- **Le style participatif**
  - Style adapté pour un équipier compétent et peu ou pas motivé;
  - Compétent, il possède un véritable savoir-faire, a des idées, émet des propositions, est centré sur ses conceptions, peut manquer d'esprit de synthèse;
  - Pas motivé, il peut manquer de confiance et ne pas vouloir assumer seul la responsabilité, souhaite un appui, sa motivation reste conditionnelle, il pose ses conditions, demande des moyens, plus de liberté et d'indépendance.
- **Le style délégatif**
  - Style adapté pour un équipier compétent et motivé;
  - Compétent, il possède une expertise réelle, se comporte en « pro », situe son action dans un contexte d'ensemble (équipiers, manager, entreprise), prend du recul et sait analyser son action de façon critique;
  - Motivé, il est actif, dynamique, intéressé, il communique sa motivation et son intérêt pour l'activité aux autres.

- Identifier les écarts entre son style dominant et les caractéristiques de chaque membre de l'équipe projet;
- Mettre en œuvre les actions de régulation, c'est-à-dire de modification du degré d'autonomie accordé à chacun de ses collaborateurs, en fonction des critères de motivation et de compétence, ce qui implique une grande flexibilité comportementale.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Le processus d'apprentissage et de motivation de l'équipe projet est de votre responsabilité;
- Soyez flexible et passez du directif au délégatif, en passant par le persuasif et le participatif selon les cas;
- Donnez des ordres précis et des instructions individualisées aux jeunes collaborateurs peu expérimentés et peu compétents; établissez pour eux des plannings et des « to do list », des définitions de fonction, des procédures; effectuez des contrôles réguliers;
- Laissez de l'autonomie aux équipiers compétents et associez-les à la prise de décision.

© Éditions d'Organisation

PARTIE 5

AUDIT DE PROJET

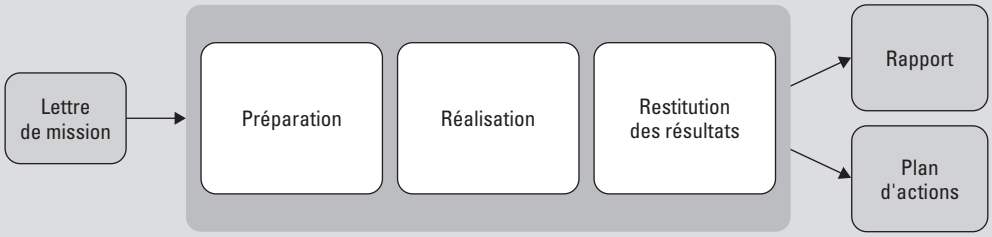


SCHÉMA – **La démarche de conduite d'une mission d'audit**

«Régulièrement, un audit du projet tu réaliseras»

Fondamentaux 10

Introduction

Un projet d'envergure peut représenter des enjeux très importants financièrement parlant. Certains projets sont à ce titre des réussites indéniables (pensez à certains modèles automobiles) et d'autres des échecs cuisants pouvant même remettre en cause la survie, du moins l'indépendance de l'entreprise (pensez à certains autres modèles automobiles…).

La plupart des échecs auraient pu être évités si les projets avaient été audités régulièrement et si des actions avaient été entreprises pour corriger le tir.

L'audit d'un projet se compose de trois phases successives :

- La préparation ;
- La réalisation ;
- La restitution.

L'audit d'un projet nécessite aussi l'utilisation d'outils et livrables appropriés :

- Lettre de mission ;
- Plan de travail ;
- Questionnaire de contrôle interne ;
- Feuille de révélation et d'analyse de problème ;
- Rapport d'audit.

1. Préparation

On distingue plusieurs types d'audits de projet :

Audit qualité

Les grands projets possèdent généralement un dispositif d'assurance qualité obligeant à une revue régulière des principaux éléments du projet.

© Éditions d'Organisation

L'audit qualité est un :

> «**Examen méthodique et indépendant, réalisé en coopération avec les intéressés, en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité satisfont aux conditions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et aptes à atteindre les objectifs recherchés» (extrait de la norme ISO 84024.9)**.

L'audit a un aspect préventif; il est réalisé pour s'assurer que tout va bien. Il prend pour base le plan d'assurance qualité, document reprenant toutes les dispositions prises pour garantir la qualité conformément aux exigences énoncées.

La revue qualité consiste alors en une analyse critique des résultats obtenus à un moment donné du projet pour s'assurer que les éléments de décision pour la poursuite du projet sont acquis.

Les objectifs d'une revue sont de :

- Faire le point sur le déroulement du projet aux principales étapes de son exécution;
- Valider les résultats des travaux d'une phase avant de lancer la suivante;
- Approuver les plans définis pour exécuter la phase suivante;
- Décider de la poursuite des travaux en fonction des risques analysés.

Dans le cadre d'un projet informatique par exemple, manager la qualité, c'est s'assurer que le système à réaliser respectera les exigences attendues : fonctionnalités, sécurité, disponibilité, ergonomie…

Audit régulier

Ils peuvent avoir comme origine le sponsor ou un bailleur de fonds (Banque Mondiale, Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel, Communauté Européenne…). Ces bailleurs de fonds ont de plus en plus d'exigences sur la bonne utilisation des fonds mis à la disposition des projets qu'ils subventionnent. A ce titre, il est intéressant et satisfaisant de constater que la conduite de projet s'est globalement professionnalisée ces dernières années, même dans les Organisations Non Gouvernementales, de par les exigences des bailleurs de fonds.

Les sponsors souhaitent :

- Que les équipes bénéficiant de financements respectent des standards et bonnes pratiques de conduite de projet et de reporting;
- Qu'un auditeur indépendant audite le projet régulièrement et donne une opinion éclairée sur le bon déroulement du projet et donc l'utilisation des fonds mis à disposition.

© Éditions d'Organisation

Audit de crise

Il peut arriver que le projet ne se déroule pas comme prévu : dérapages de planning, demandes des ressources supplémentaires, périmètre remis en cause… et qu'il soit nécessaire de faire le point.

Des auditeurs spécialisés interviennent alors pour faire le point et recommander, dans le meilleur des cas quelques aménagements au projet, et dans le pire des cas son arrêt immédiat, et parfois même que des poursuites pénales soient engagées envers certains des acteurs.

L'audit d'un projet commence par une préparation approfondie portant sur la prise de connaissance des éléments suivants :

- Contexte culturel du projet;
- Forces en présence;
- Enjeux et objectifs du projet;
- Périmètre;
- Coûts;
- Facteurs de complexité;
- Dispositif de pilotage et de prise de décision;
- Dispositif de mise sous contrôle des risques;
- Risques en portefeuille;
- Dispositif de communication;
- Image du projet auprès de son environnement;
- Instances et acteurs du projet (nombre, disponibilité, compétence, motivation, image dans l'entreprise…);
- Démarche retenue : phases et tâches;
- Livrables à produire;
- Résultats obtenus et à produire;
- Calendrier et dates clés…

… et par l'utilisation d'une démarche rigoureuse dans le cadre d'objectifs précis.

La détermination d'un plan de travail rigoureux permet un diagnostic rapide ainsi que la détermination de recommandations.

2. RÉALISATION

La réalisation de l'audit du projet doit être rapide. En effet, pendant la durée d'un audit, surtout si le projet est en difficulté, il est rare que celui-ci continue à se dérouler et la situation peut donc continuer à se dégrader.

© Éditions d'Organisation

La réalisation de l'audit suit un plan de travail impliquant de nombreux acteurs qui doivent se rendre disponibles à cette fin.

Des analyses thématiques mettent en évidence des risques pouvant affecter plus ou moins gravement le projet.

Les analyses thématiques sont réalisées en utilisant des familles de risques qui constituent autant de briques élémentaires qui seront regroupées pour mettre en avant les idées maîtresses dans le rapport d'audit

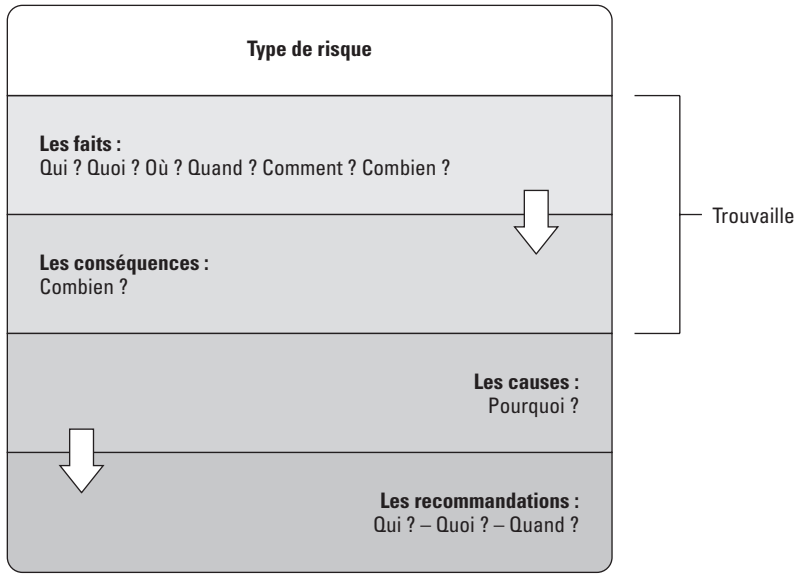

Type de risque
Les faits :
Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ?
Les conséquences :
Combien ?
Trouvaille
Les causes :
Pourquoi ?
Les recommandations :
Qui ? – Quoi ? – Quand ?

SCHÉMA – **La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)**

3. RESTITUTION

L'audit d'un projet est restitué sous la forme d'un rapport qui donne lieu à une présentation aux acteurs lors d'une réunion formelle. Le rapport présente les principales recommandations des auditeurs et peut être accompagné d'un plan d'actions échéancé.

© Éditions d'Organisation

Ce plan d'actions sera composé d'actions à mettre en œuvre de façon immédiate, à court terme et à long terme :

- Les risques majeurs doivent faire l'objet de la mise en place d'une action préventive immédiate ;
- Les risques médians doivent faire l'objet de la mise en place d'une action corrective à moyen terme, suivi de la recherche d'une action préventive ;
- Les risques mineurs doivent faire l'objet de la mise en place d'une action corrective à long terme, voire d'un simple suivi de l'évolution de son incidence.

EXEMPLE DE PLAN TYPE CONCERNANT LE RAPPORT D'AUDIT D'UN PROJET INFORMATIQUE

Préambule

- Objet du document ;
- Documents de référence ;
- Terminologie.

Synthèse

- Objectifs du projet
  - Reprise synthétique de l'objectif prévu et réalisé du projet ;
- Chiffres clés du projet
  - Reprise synthétique des coûts et gains du projet (prévus et réalisés) ;
  - ROI du projet ;
  - Périmètre du projet ;
  - Planning (dates clés et grands jalons).
- Principaux faits marquants
  - Identification pour chaque phase des faits marquants intervenus ;
  - Décisions stratégiques prises durant le projet ;

© Éditions d'Organisation

- Principaux problèmes intervenus durant le projet et résolution.

- Conclusions
  - Degré de conformité du projet au besoin attendu ;
  - Points positifs du projet ;
  - Points à améliorer ;
  - Principales recommandations et enseignements du projet ;
  - Suites éventuelles données au projet.

Analyse détaillée du projet

- **Environnement**
  - Contexte : description de la demande dans son environnement pour en comprendre la problématique ; présentation de manière factuelle des éléments chiffrés pertinents qui ont conduit le demandeur à rédiger une demande ;
  - Analyse : conséquences directes et indirectes sur le projet de l'évolution du contexte ; conséquences sur le projet ; décisions prises ; résultats ;
  - Recommandations : enseignement à tirer.
- **Objectifs**
  - Description : buts du projet ; objectifs principaux et secondaires ;
  - Analyse : écart éventuel entre objectifs prévus et objectifs réalisés ; changement d'objectifs ; conséquences sur le projet ; décisions prises ; résultats ;
  - Recommandations : enseignement à tirer.
- **Périmètre du projet**
  - Description : bénéficiaires ; acteurs impactés ; activités/ fonctions impactées ; produit(s) impacté(s) ; données volumétriques ;
  - Analyse : écart éventuel entre périmètre prévu et périmètre réalisé ; changement de périmètre ; conséquences sur le projet ; décisions prises ; résultats ;
  - Recommandations : enseignement à tirer.
- **Coûts du projet**
  - Description : budget global du projet, avec les principaux postes de dépenses, avec les éventuelles réévaluations de budget ; tableau présentant également l'éclatement du budget selon les phases du projet, en distinguant notamment la différence entre le budget de la période étude et le budget de la période projet ;
  - Analyse : écarts éventuels entre budget prévu et budget réalisé ; changement de budget ; conséquences sur le projet ; décisions prises ; résultats ;
  - Recommandations : enseignement à tirer.

© Éditions d'Organisation

- **Gains du projet**
  - Description : tableau récapitulatif présentant le retour sur investissement, cash-flow actualisé; nombre d'années prévues pour la rentabilisation du projet; impacts sur les résultats de l'entreprise;
  - Analyse : prévisions de ROI; modification de ROI; conséquences sur le projet; décisions prises; résultats;
  - Recommandations : enseignement à tirer.
- **Structure du projet et organisation**
  - Description : découpage éventuel du projet en sous-projets; composition de l'équipe projet; composition des différentes instances (objectifs et fréquence de réunion, animateur, règles de reporting); responsables de chaque sous-projet; missions respectives; tableau récapitulatif des principaux acteurs du projet;
  - Analyse : degré d'adaptation au projet;
  - Recommandations : enseignement à tirer.
- **Planning de réalisation**
  - Description : planning de réalisation; dates clés et grands jalons du projet;
  - Analyse : écart éventuel entre planning de réalisation prévu et réalisé; dérapages temporels; conséquences sur le projet; décisions prises; résultats;
  - Recommandations : enseignement à tirer.
- **Pilotage du projet**
  - Description : gestion de projet; gestion des risques; gestion de la qualité;
  - Analyse : qualité du pilotage mis en place; degré de mise sous contrôle du projet; conséquences sur le projet; décisions prises; résultats;
  - Recommandations : enseignement à tirer.
- **Déroulement du projet**
  - Phase Etude
    - Description : principaux faits marquants; principales décisions prises; charge de travail (en J/H) nécessaire pour réaliser la phase;
    - Analyse : décisions prises; conséquences sur le projet; résultats;
    - Recommandations : enseignement à tirer.
  - Phase Initialisation
    - Description : principaux faits marquants; principales décisions prises; charge de travail (en J/H) nécessaire pour réaliser la phase;
    - Analyse : décisions prises; conséquences sur le projet; résultats;
    - Recommandations : enseignement à tirer.

© Éditions d'Organisation

- Phase Définition (Conception)
  - Description : principaux faits marquants ; principales décisions prises ; charge de travail (en J/H) nécessaire pour réaliser la phase ;
  - Analyse : décisions prises ; conséquences sur le projet ; résultats ;
  - Recommandations : enseignement à tirer.
- Phase Réalisation
  - Description : principaux faits marquants ; principales décisions prises ; charge de travail (en J/H) nécessaire pour réaliser la phase ;
  - Analyse : décisions prises ; conséquences sur le projet ; résultats ;
  - Recommandations : enseignement à tirer.
- Phase Mise en service (Mise en œuvre)
  - Description : principaux faits marquants ; principales décisions prises ; charge de travail (en J/H) nécessaire pour réaliser la phase ;
  - Analyse : décisions prises ; conséquences sur le projet ; résultats ;
  - Recommandations : enseignement à tirer.
- Phase Exploitation
  - Description : principaux faits marquants ; principales décisions prises ; charge de travail (en J/H) nécessaire pour réaliser la phase ;
  - Analyse : décisions prises ; conséquences sur le projet ; résultats ;
  - Recommandations : enseignement à tirer.

- **Capitalisation sur le projet**
  - Composants réutilisables : activités incontournables ; activités nécessitant une charge de travail sous évaluée ; moyens de développement (outils) développés ou paramétrés à l'occasion du projet et réutilisables dans d'autres contextes ; documents acquis ou rédigés lors du projet, représentant un savoir-faire réutilisable dans d'autres contextes (étude, analyse ou synthèse d'un domaine technique, bibliographie, document normatif, etc.) ; Autres éléments réutilisables : applications ou parties d'applications (logiciels) développées à l'occasion du projet ;
  - Compétences acquises : compétences spécifiques acquises par les membres de l'équipe projet ou même d'autres membres de l'entreprise susceptibles d'être réutilisées.

Conclusion

L'audit d'un projet se compose de trois phases successives : la préparation, la réalisation et la restitution ainsi que sur l'utilisation d'outils et livrables appropriés.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Lettre de mission**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

L'auditeur ne peut entreprendre une mission d'audit que s'il en a reçu l'ordre de la direction générale de l'entreprise.

Cet ordre peut prendre la forme d'un ordre de mission habituellement appelé lettre de mission. La lettre de mission constitue un mandat donné par la direction générale aux auditeurs. Elle a pour objectif de définir avec précision la mission à conduire et de permettre l'accès à toute information utile pendant la durée de la mission.

Dans le cadre d'un projet, les aspects organisation, gestion et animation peuvent être audités.

COMMENT FAIRE?

- Rédiger la lettre de mission
  - Nom du chef de mission et des auditeurs;
  - Objectifs de la mission;
  - Champ d'intervention (périmètre) : exemples :
    - L'organisation du projet;
    - Le pilotage du projet et le traitement des facteurs de risques;
    - La documentation du projet;
    - La gestion des budgets;
    - La gestion des personnes sollicitées;
    - Le management de l'équipe projet : compétence, motivation, rémunération, évolution de carrière…
    - Les résultats : livrables;
    - La communication;
    - Le niveau de satisfaction des acteurs.
  - Durée et période;
  - Démarche (plan de travail).
- Présenter la lettre de mission à la hiérarchie des personnes auditées.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Dans le cas de recours à des auditeurs spécialisés extérieurs à l'entreprise pour des raisons de technicité, vous devez suivre leur travail de près et veiller à la parfaite confidentialité des informations mises à leur disposition.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Plan de travail**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le plan de travail permet à l'auditeur de déterminer :

- Les travaux qu'il va entreprendre ;
- Les personnes qu'il devra rencontrer ;
- Les documents, plans, travaux réalisés… dont il devra prendre connaissance ;
- Les livrables intermédiaires qu'il devra produire.

COMMENT FAIRE?

- Inventorier la liste des travaux à entreprendre : interviews, analyse de documents, observation de résultats…
- Rechercher les outils utiles pour les réaliser : questionnaires de contrôle internes, listes de « bonnes pratiques », normes et standards, retours d'expériences…
- Inventorier les personnes à rencontrer et définir l'ordre logique de rencontre en tenant compte de la hiérarchie du projet : d'abord le sponsor, puis le chef de projet, puis les membres du comité de piotage, puis les membres de l'équipe projet, puis les sollicités ;
- Inventorier les documents de pilotage et de communication à consulter ainsi que la période de référence utile pour identifier l'éventuel « point de dérive » ;
- Inventorier les documents techniques et les réalisations à auditer ;
- Définir le planning logique de réalisation de ces travaux ;
- Affecter les travaux entre les auditeurs ;
- Faire valider le plan de travail par la direction du projet ;
- Mettre en œuvre le plan de travail ;
- Rendre compte régulièrement de l'avancement des travaux et des résultats.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Vous êtes quelqu'un d'important dans le projet. A ce titre, il est normal que vous soyez très sollicité dans un audit ;
- Les auditeurs de projet sont souvent des anciens chefs de projet, ne leur cachez pas vos difficultés car ils peuvent avoir de bonnes recommandations à vous proposer ;
- Insistez pour prendre connaissance au fil de l'eau des constats et recommandations des auditeurs, et proposez leur de les valider à cette occasion.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Questionnaire de contrôle interne (QCI)**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le questionnaire de contrôle interne a pour objectif de permettre à un auditeur non spécialiste de « passer à la moulinette » le projet pour en déterminer les forces et les faiblesses apparentes. Le QCI se compose d'une liste de questions types.

Dans le QCI, la réponse « oui » à une question indique une force apparente, la réponse « non » une faiblesse apparente.

Dans le cas d'une réponse « non », il est intéressant d'évaluer la nature des impacts sur le projet :

- Impact sur les ressources et les budgets du projet;
- Impact sur les délais du projet;
- Impact sur les objectifs du projet ;
- Impact sur la qualité de fabrication du livrable;
- Impact sur la facilité d'utilisation du livrable;
- Impact sur l'évolutivité possible du livrable.

COMMENT FAIRE?

- Dérouler la liste des questions;
- Répondre à chaque question par « oui » ou « non »;
- Vérifier les forces et les faiblesses apparentes sur le terrain. En effet, à ce stade de l'analyse critique, il est dangereux de conclure trop vite : une force peut n'être qu'apparente, et une faiblesse peut être compensée par une force;
- Ouvrir des feuilles de révélation et d'analyse de problème pour chacune des faiblesses identifiées.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Les auditeurs utilisent des listes types concernant l'audit de projet (cf. liste concernant un projet informatique sur le CD-ROM). Ne leur en voulez pas s'ils vous posent parfois des questions inappropriées : Il est normal que certaines questions ne soient pas adaptées à votre projet, c'est pourquoi une colonne « sans objet » figure souvent dans les QCI;
- L'audit d'un projet à l'aide de questions types peut être réalisé régulièrement par vous-même dans le cadre de revues de projet prévues dans le plan qualité du projet.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage	**Feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP)**	Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable		Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

La feuille de révélation et d'analyse de problème présente le traitement d'une situation qualifiée de non performante. Dans le cadre d'un projet, ces situations peuvent être de natures très diverses et porter sur la gestion du projet, son organisation, son animation ou ses résultats.

La fiche permet de :

- Améliorer des performances;
- Traiter des dysfonctionnements, des anomalies, des problèmes;
- Favoriser le travail en groupe avec les collaborateurs concernés par la situation;
- Orienter la réflexion vers une recherche d'améliorations plutôt qu'une recherche des coupables.

COMMENT FAIRE?

- Renseigner les feuilles d'une façon unitaire (chaque situation ou résultat insatisfaisant doit donner lieu à l'ouverture d'une feuille)
  - Identifier une situation ou un résultat non conforme au niveau de performance souhaitable ou normal; inscrire ce fait dans la partie « Fait observé » (attention, les situations évoquées doivent être factuelles et de préférence chiffrées);
  - Evaluer la conséquence de cette situation ou de ce fait en termes de qualité de service, de coût, de climat social et de sécurité; inscrire ces conséquences dans la partie « Conséquences »;
  - Identifier les causes explicatives de cette situation ou de ce résultat; inscrire ces causes dans la partie « Causes explicatives »; une fiche présentant un fait, des conséquences réelles et des causes explicatives doit être conservée car elle met en évidence une faiblesse. Si ce n'est pas le cas, le fait ne doit pas être conservé;
  - Rechercher des idées d'amélioration ou des solutions permettant d'améliorer la situation ou le résultat; inscrire ces idées de solution dans la partie « Idées de solution »;
  - Indiquer dans le cartouche supérieur la famille d'appartenance de la faiblesse.
- Classer les feuilles par groupes homogènes;
- Hiérarchiser les feuilles entre elles.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Participez à la validation des fiches avec les auditeurs pour orienter celles-ci vers la recherche d'améliorations plutôt que la recherche de fautes et de coupables.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

FICHE		DEMARCHE
Pilotage		Etude
Communication		Initialisation
Outil/Livrable	**Rapport d'audit**	Conception
Relationnel		Réalisation
Management		Mise en œuvre
Audit		Exploitation

PRÉSENTATION

Le rapport d'audit communique au sponsor, au comité de pilotage et au chef de projet les conclusions de l'audit. Ce rapport doit statuer sur la probabilité de réalisation des objectifs du projet : périmètre, délai, budgets… Sont passés en revue tous les thèmes nécessitant des commentaires, tant sur l'organisation du projet que sur son pilotage, ses acteurs, les travaux réalisés, les risques…

La direction de projet dispose d'une durée suffisante (généralement un mois à compter de la diffusion du rapport) pour adresser aux auditeurs les éventuelles remarques et proposer un plan d'actions.

Le rapport est composé de deux documents :

- La synthèse destinée au sponsor. Les principaux points de l'audit sont évoqués. Il a pour objectif de permettre au commanditaire d'apprécier rapidement l'état du projet audité.
- Le rapport destiné au comité de pilotage et au chef de projet comprenant :
  - Les objectifs de la mission;
  - Le contexte de la mission;
  - La synthèse des constats et des recommandations;
  - Le détail des constats et des recommandations;
  - Les annexes;
  - Le plan d'actions (optionnel).

COMMENT FAIRE?

- Rédiger le projet de rapport;
- Présenter le projet de rapport au sponsor, au comité de pilotage et au chef de projet dans le cadre d'une réunion de synthèse;
- Intégrer les remarques et explications;
- Rédiger le rapport d'audit : celui-ci inclut les conclusions validées lors de la réunion de synthèse et les recommandations proposées par les auditeurs. Classer et hiérarchiser les constats et recommandations associées;
- Définir le plan d'actions;
- Adresser le rapport définitif et le plan d'actions aux personnes concernées;
- Vérifier la mise en œuvre du plan d'actions.

CHEF DE PROJET, ATTENTION!

- Ne pas se tromper d'objectif; la meilleure solution, dans certains cas, et cela pour l'ensemble des acteurs du projet, est l'arrêt de celui-ci.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Modèle type sur le CD-ROM.

© Éditions d'Organisation

CONCLUSION

La conduite d'un projet peut se résumer au respect de « dix commandements » que nous appelons les dix fondamentaux :

1. **« Avant de commencer le projet, les compétences techniques et relationnelles tu acquerras » ;**
2. **« Pendant la phase d'étude, l'opportunité et la faisabilité tu étudieras » ;**
3. **« Pendant la phase d'initialisation, le temps d'une bonne préparation tu prendras » ;**
4. **« Pendant la phase de conception, d'une idée tu partiras et à du concret tu arriveras » ;**
5. **« Pendant la phase de réalisation, au respect du planning et à la consommation des ressources tu veilleras » ;**
6. **« Pendant la phase de mise en œuvre, le changement tu accompagneras » ;**
7. **« Pendant la phase d'exploitation, les bénéficiaires tu assisteras » ;**
8. **« Pendant toute la durée du projet, les risques tu anticiperas » ;**
9. **« Avant, pendant et après le projet, tu communiqueras » ;**
10. **« Régulièrement, un audit du projet tu réaliseras ».**

Le respect de ces dix fondamentaux est la base de la réussite de tout projet.

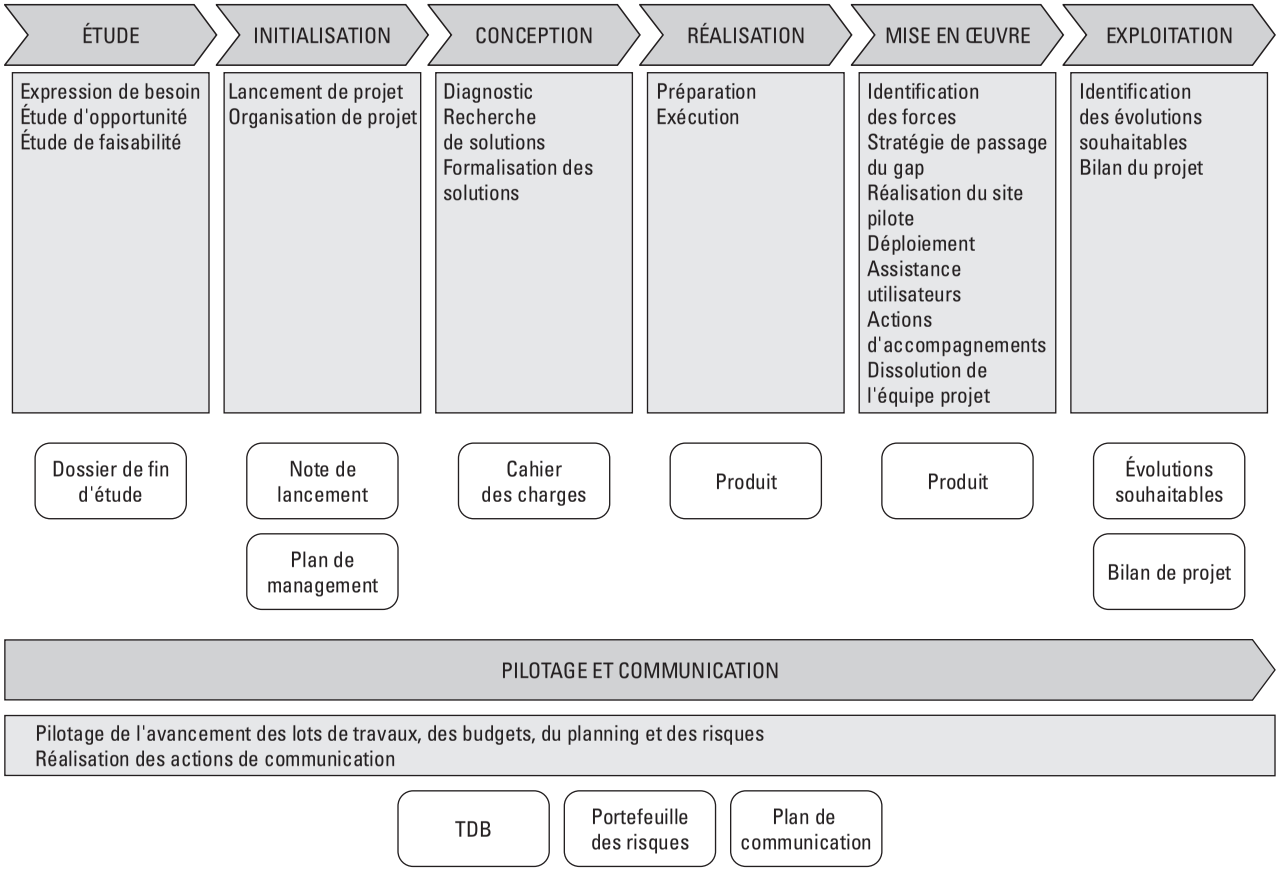


SCHÉMA – **Synthèse**

© Éditions d'Organisation

Liste des outils et livrables

Types de fiche						Intitulés	Phases concernées						Pages
Pointage	Communication	Outil/Livrable	Relationnel	Management	Audit	Fiches	Étude	Initialisation	Conception	Réalisation	Mise en œuvre	Exploitation	
		■				Analyse fonctionnelle	■						53
		■				Arbre des causes	■		■				108
		■				Benchmarking	■		■				110
		■				Brainstorming	■		■				111
		■				Cahier des charges			■				112
		■				Calcul du retour sur investissement	■						56
		■				Carte de contrôle						■	163
		■				Carte des forces		■	■	■	■		145
		■				Chronogramme			■				87
			■			Conduite de réunion	■	■	■	■	■	■	205
				■		Constitution d'équipe		■	■	■	■		213
		■				Contrat de service			■	■	■	■	162
		■				Critères de choix			■				115
			■			Critères de lisibilité	■	■	■	■	■	■	208
		■				Diagramme de répartition des rôles			■				90
		■				Dispositif de contrôle interne			■	■			124
		■				Distributions	■		■			■	106
		■				Dossier d'étude d'opportunité	■						55
		■				Dossier d'étude de faisabilité	■						58
		■				Dossier d'expression de besoin	■						54
		■				Dossier de bilan						■	167
		■				Dossier de choix			■				114
			■			Écoute active	■	■	■	■	■	■	202
			■			Entretien	■	■	■	■	■	■	204
		■				Estimations pondérées	■		■			■	100
		■				Fiche de fonction			■				83
■						Fiche de relevé de décision			■	■	■	■	189
		■				Flow-chart			■				93

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

Types de fiche						Intitulés	Phases concernées						Pages
Pointage	Communication	Outil/Livrable	Relationnel	Management	Audit	Fiches	Étude	Initialisation	Conception	Réalisation	Mise en œuvre	Exploitation	
		■				Fondamentaux d'audit			■				94
					■	FRAP	■	■	■	■	■	■	232
		■				Guide utilisateurs			■	■			126
			■			Indices du non verbal	■	■	■	■	■	■	198
					■	Lettre de mission	■	■	■	■	■	■	229
		■				Loi des 20-80	■		■				99
				■		Management situationnel		■	■	■	■		217
		■				Manuel de procédures			■	■			125
		■				Matrice de polyvalence			■				81
		■				Matrice des pouvoirs			■				82
			■			Méthode ESPRIT	■	■	■	■	■	■	211
			■			Méthode MINTO	■	■	■	■	■	■	212
■						Méthode PERT			■	■	■	■	184
		■				Normes ergonomiques			■				85
		■				Note de cadrage		■					67
		■				Note de lancement d'étude	■						51
		■				Note de lancement de projet		■					66
		■				Observations instantanées	■		■			■	102
		■				Ordinogramme			■				92
		■				Organigramme			■				79
	■					Plan de communication			■	■	■	■	190
		■				Plan de déploiement					■		150
		■				Plan de formation			■	■			127
		■				Plan de management de projet		■					68
					■	Plan de travail	■	■	■	■	■	■	230
■						Planning de Gantt			■	■	■	■	185
		■				Pointages			■				98
■						Portefeuille des risques			■	■	■	■	186
			■			Présentation orale	■	■	■	■	■	■	207

© Éditions d'Organisation

Liste des schémas

- Les différentes facettes d'un projet 1
- Le rôle des instances et des acteurs d'un projet 6
- Les acteurs d'un projet 23
- La Démarche de conduite d'un projet 32
- Le déroulement d'un projet ramené à 24 heures 37
- La phase d'étude ramenée à 24 heures 43
- Les entrées et sorties de la phase d'étude 45
- La phase d'initialisation ramenée à 24 heures 59
- Les entrées et sorties de la phase d'initialisation 61
- La phase de conception ramenée à 24 heures 69
- Les entrées et sorties de la phase de conception 71
- Exemple d'arbre des causes 73
- Exemple de diagramme d'Ishikawa + 5 « M » 74
- Le diagramme de Pareto 74
- Le tableau des contrôles 76
- Table de nombres au hasard / Nombres compris entre 1 et 60 103
- Table de précision d'un sondage pour une population non dénombrée 105
- Table de détermination de l'écart-type en fonction de l'étendue de la distribution 107
- La phase de réalisation ramenée à 24 heures 117
- Les entrées et sorties de la phase de réalisation 119
- La phase de mise en œuvre ramenée à 24 heures 129
- Les entrées et sorties de la phase de mise en œuvre 131
- La carte des forces – Les positions caractéristiques 134
- La phase d'exploitation ramenée à 24 heures 153
- Les entrées et sorties de la phase d'exploitation 155
- Exemples d'histogrammes caractéristiques 157
- La carte de contrôle 157
- Les critères de choix d'un problème 158
- La méthodologie de résolution de problème 159
- Le tableau de bord de projet 169
- Exemple de réseau PERT 172
- Le planning de Gantt 172
- Les incidences possibles d'un risque 175
- Exemple de profil d'équipe projet 191
- La pyramide des besoins 196
- Le management situationnel 196
- La démarche de conduite d'une mission d'audit 219
- La feuille de révélation et d'analyse de problème (FRAP) 224
- Synthèse 236

© Éditions d'Organisation

Liste des modèles types du CD-ROM

Modèles types	
Phase Étude	Note de lancement d'étude
	Dossier d'expression de besoin
	Cahier des charges
	Dossier d'étude d'opportunité
	Dossier d'étude de faisabilité
Phase Initialisation	Note de lancement de projet
	Note de cadrage
	Plan de management de projet
Phase Conception	Organigramme
	Tableau de répartition des tâches
	Matrice de polyvalence
	Matrice des pouvoirs
	Fiche de fonction
	Processus filière
	Diagramme de répartition des rôles
	Tableau d'analyse des opérations par nature
	Ordinogramme
	Flow-chart
	Pointages
	Cahier des charges
	Dossier de choix
Phase Réalisation	Manuel de procédures
	Guide utilisateur
	Plan de formation
Phase Mise en œuvre	Carte des forces
	Tableau des relations
	Séance de formation
Phase Exploitation	Contrat de service
	Carte de contrôle
	Dossier de bilan

.../...

© Éditions d'Organisation

.../...

Modèles types	
Pilotage du projet	TDB de projet
	Planning de Gantt
	Portefeuille des risques
	Tableau des sollicités
	Rapport flash
	Fiche de relevé de décision
Communication projet	Plan de communication
Compétences comportementales et managériales	Compte rendu d'entretien
	Compte rendu de réunion
Audit de projet	Lettre de mission
	Plan de travail
	QCI Étude
	QCI Initialisation
	QCI Conception
	QCI Réalisation
	QCI Mise en Œuvre
	QCI Exploitation
	QCI Pilotage
	QCI Communication
	FRAP
	Rapport d'audit

© Éditions d'Organisation

UTILISATION DU CD-ROM

Configuration requise

PC avec processeur Pentium II 400, 128 Mo de RAM

Système d'exploitation Window 98 ou supérieur

Les logiciels Microsoft Word 2000 ou supérieur (extension.doc), Microsoft Excel 2000 ou supérieur, Microsoft Internet Explorer 5.x (ou supérieur) ou Nescape Navigator 6.x (ou supérieur) (extension.html), sont nécessaires à la consultation de ce CD-Rom.

Pour utiliser ce CD-Rom dans un environnement Windows

Insérer le CD-Rom dans le lecteur. Le contenu devrait s'afficher automatiquement, mais vous pouvez aussi ouvrir le CD via le poste de travail.

Vous accédez aux documents en ouvrant le fichier **index.html** et en naviguant grâce aux liens.

Pour modifier les documents, il est nécessaire de les enregistrer auparavant sur le disque-dur.

L'éditeur ne pourra être tenu pour responsable des préjudices ou dommages de quelque nature que ce soit pouvant résulter de l'utilisation de ce CD-Rom.

Adressez vos réclamations éventuelles à :

multimedia@eyrolles.com

© Éditions d'Organisation

Composé par PCA
Achevé d'imprimer : Jouve - Paris

N° d'éditeur : 3175
N° d'imprimeur :
Dépôt légal : mai 2005
Imprimé en France

Henri-Pierre MADERS
est directeur associé dans un cabinet de conseil spécialisé dans l'assistance à maîtrise d'ouvrage déléguée de grands projets. Diplômé de l'ISG et d'un MBA de l'université de San Francisco, il est également consultant auprès de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI).

Étienne CLET
est associé dans le même cabinet. Diplômé de l'école supérieure d'électronique, il a été en charge de la direction des systèmes d'information d'une multinationale de distribution de produits de grande consommation.

Les deux auteurs sont des spécialistes reconnus de la conduite de projets. Ils ont déjà fait paraître plusieurs ouvrages et articles et sont souvent invités à des conférences et colloques sur le thème.

Ce livre s'adresse aux chefs de projet et à toute personne appelée à travailler en mode projet.

Il se compose de 5 parties spécifiques et liées entre elles :

- Fondamentaux de conduite de projet,
- Démarche de conduite de projet,
- Outils de pilotage et de communication d'un projet,
- Compétences relationnelles et managériales indispensables dans le cadre d'un projet,
- Audit de projet.

Il indique des itinéraires de lecture en fonction des besoins de chacun :

- **Itinéraire d'apprentissage,**
- **Itinéraire d'approfondissement,**
- **Itinéraire de passage à l'action,**
- **Itinéraire de secours,**
- **Itinéraire d'audit.**

Il propose des fiches de travail directement utilisables :

- Fiches « Pilotage »,
- Fiches « Communication »,
- Fiches « Outil/Livrable »,
- Fiches « Compétences relationnelles »,
- Fiches « Compétences management »,
- Fiches « Audit ».

Il est complété par un CD-Rom proposant les modèles-types des outils et livrables présentés dans le livre et facilement adaptables à tout projet.

CD offert

CONFIGURATION REQUISE :

- PC avec processeur Pentium II 400, 128 Mo de RAM
- Système d'exploitation Windows 98 ou supérieur.
- Les logiciels Microsoft Word 2000 ou supérieur (extension .doc), Microsoft Excel 2000 ou supérieur, Microsoft Internet Explorer 5.x (ou supérieur) ou Nescape Navigator 6.x (ou supérieur) (extension .html), sont nécessaires à la consultation de ce CD-Rom.

Code éditeur : G53364 • ISBN : 2-7081-3364-0

www.barbary-courte.com

Groupe Eyrolles | Diffusion Geodif | Distribution Sodis